



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivačního programu firmy BONATRANS GROUP, a.s.  
Analysis of Motivation Program of BONATRANS GROUP, a.s. Firm

Student: Matouš Tomeček  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Matouš Tomeček**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza motivačního programu firmy Bonatrans Group, a. s.**  
**Analysis of Motivation Program of Bonatrans Group, a. s. Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura motivačního programu
  3. Charakteristika firmy
  4. Analýza motivačního programu firmy
  5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.  
EVANGELU, Jaroslava E. a Oldřich FRIDRICH. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1.  
FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísečné prohlášení**

„ Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně včetně příloh a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu“

V Ostravě dne 6. 5. 2015



---

Matouš Tomeček

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Lucji Matusikové Ph.d., vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady, vstřícnost a připomínky, které významně přispěly k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval panu Ing. Stanislavovi Jastrzembskému, pracovníkovi personálního útvaru společnosti BONATRANS GROUP a.s., za jeho čas, odborné konzultace a poskytování informací o společnosti.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Význam a struktura motivačního programu .....</b>	<b>5</b>
2.1 Vymezení základních pojmů .....	5
2.2 Proces motivace související s potřebami .....	6
2.3 Zdroje motivace .....	7
2.4 Teorie motivace .....	8
2.4.1 Teorie X a teorie Y .....	8
2.4.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	8
2.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	10
2.5 Motivační program podniku .....	10
2.5.1 Postup tvorby motivačního programu podniku .....	11
2.6 Systémy odměňování .....	12
2.6.1 Nehmotné formy odměňování .....	13
2.6.2 Hmotné formy odměňování .....	14
2.7 Zaměstnanecké výhody (benefity) .....	18
2.7.1 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod .....	19
<b>3. Charakteristika firmy .....</b>	<b>20</b>
3.1 Vývoj firmy BONATRANS GROUP a.s. ....	20
3.2 Současná činnost firmy BONATRANS GROUP a.s. ....	21
<b>4. Analýzy motivačního programu firmy .....</b>	<b>22</b>
4.1 Lidské zdroje .....	22
4.2 Mzdový systém podniku .....	22
4.3 Zaměstnanecké benefity .....	24
4.4 Dotazníkové šetření .....	26
4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	26
4.5 Aktualizace systému odměňování .....	36
4.5.1 Zajištění externí firmou .....	37
4.5.2 Zajištění interními zdroji .....	38
<b>5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení .....</b>	<b>39</b>
<b>6. Závěr .....</b>	<b>42</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam schémat.....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>49</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>51</b>
<b>Přílohy</b>	

# 1. Úvod

V období globalizace, kdy jsou téměř všechny trhy přístupné všem firmám, je velmi těžké vynikat nad ostatními. Základním prostředkem tohoto vyniknutí nad ostatními a dosažení lepších výsledků je získání konkurenční výhody. Jedním ze způsobů jak této konkurenční výhody dosáhnout je disponovat kvalitními lidskými zdroji. Získávání těchto lidských zdrojů je ovlivněno personální politikou a motivačními programy, o jejichž možnostech a principech pojednává právě tato bakalářská práce.

V dnešní době si už většina společností uvědomuje, že pojem kvalitní lidské zdroje neznamená jen kvalifikované zaměstnance, ale že velice důležitou roli při práci těchto lidí sehrává právě jejich motivace. Právě kvalitní motivační programy jsou jednou z cest, jak dosahovat u zaměstnanců vysoké motivace. Trendem dnešní doby je poskytování nepeněžních benefitů zaměstnancům. Společnosti se poskytováním těchto benefitů snaží zamezovat odchodu zkušených a dlouholetých zaměstnanců z podniku a zároveň zatraktivnit systém odměňování pro potencionální uchazeče o práci.

V této bakalářské práci byl pro účel analýzy motivačního programu zvolen podnik BONATRANS GROUP a.s. Tato společnost byla zvolena, protože má v České republice mnohaletou výrobní tradici a je stabilním podnikem. Dalším důležitým faktorem, který sehrál významnou roli při volbě podniku, byl ten, že tato společnost je velmi přívětivá ke studentům a je otevřená ke spolupráci se studenty.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy současného motivačního programu společnosti BONATRANS GROUP a.s. zhodnotit jeho účinnost a pomocí dotazníkového šetření zjistit jak tento motivační program vnímají zaměstnanci.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. Druhá kapitola tvoří teoretickou část a je v ní popsán motivační program a jeho principy. Dále jsou zde definovány základní pojmy z oblasti lidské motivace, představeny nejdůležitější teorie motivace a v neposlední řadě uvedeny možnosti systémů odměňování.

Prostřednictvím třetí kapitoly je představen podnik BONATRANS GROUP a.s. Tato kapitole pojednává o velmi zajímavém historickém vývoji tohoto podniku, který započal již v roce 1959. Je zde také rámcově popsána současná činnost podniku.



Čtvrtá kapitola se již zabývá samotným motivačním systémem podniku a jeho analýzou. V této části je popsán motivačním program podniku, jsou zde uvedeny a okomentovány výsledky dotazníkového šetření. V poslední části této kapitoly jsou rámcově představeny možnosti aktualizace systému odměňování.

V páté kapitole je vyhodnocena analýza motivačního programu. Neméně důležitou část představuje také autorovy návrhy a doporučení v oblasti motivačního programu.

## **2. Význam a struktura motivačního programu**

V této kapitole budou popsány základní pojmy týkající se lidské motivace a také zde budou představeny základní teorie z oblasti motivace. Prostřednictvím této části bude představena základní struktura motivačních systémů organizací, jejich funkce a tvorba. Budou zde vysvětleny systémy odměňování zaměstnanců a to jak peněžní, tak i nepeněžní.

### **2.1. Vymezení základních pojmů**

Tato podkapitola bude věnována teoretickým východiskům motivace a definování základních pojmů souvisejících s motivací. Klíčovými pojmy spjatými s oblastí motivace jsou motiv, stimulace a stimul.

#### **MOTIVACE**

Motivace je soubor faktorů, které ovlivňují lidi, aby určitým způsobem jednali. Motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení vytyčených cílů.

Rozlišujeme dva základní druhy motivace a to motivaci vnitřní a motivaci vnější. Motivace vnitřní vychází z faktorů, které si lidé sami vytvářejí a pomocí nichž jsou ovlivňováni k určitému jednání nebo chování. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, prostor pro rozvoj a využití dovedností, zajímavá a podnětná práce. Vnitřní motivace má hluboký a dlouhodobý účinek, zejména protože není jedinci vnucována a vychází z jeho vlastních přesvědčení.

Motivaci vnější pak tvoří stimuly, jenž jsou uměle vytvářeny pro motivování lidí. Vnější motivace má bezprostřední a výrazný účinek, avšak je zpravidla krátkodobého charakteru a nepůsobí na jedince dlouhodobě. (Amstrong, 2007)

#### **MOTIV**

Motiv je základním prvkem motivace a znamená pro jedince určitou hybnou sílu, která ho uvádí do pohybu. Každý čin, který člověk vykoná je uveden do pohybu určitým motivem. Motiv pro určitou činnost může být jeden, ale může jich být více a potom hovoříme o smíšených motivech. Jak již bylo uvedeno výše, tak motiv vychází z vnitřního přesvědčení jedince a v porovnání se stimulem má silnější a dlouhodobější účinek. Je nutno zmínit, že přestože jsou motivy velmi intenzivní hybnou silou pro člověka, tak bez zapojení vůle jedince nebudou efektivní a nebudou plně využity. (Adair, 2004)

## **STIMULACE**

Stimulace představuje vnější působení na člověka, které způsobí určité změny v jeho motivaci a dojde ke změnám jeho činností. Jedná se o cílevědomé ovlivňování jedince prostřednictvím působení na jeho motivaci. V rovině pracovní motivace znamená stimulace záměrné a cílevědomé působení na pracovní motivaci jedinců s cílem ovlivnění jejich pracovní ochoty. Základními cíli, které každý manažer sleduje prostřednictvím stimulace pracovníků, je podněcování pracovníků k optimálnímu k přístupu k pracovním úkolům a osobnostní rozvoj pracovníků. Aby mohla být stimulace ze strany manažerů účinná tak je nutné, aby manažeři dobře znali členy svého pracovního týmu, neboli aby znali potřeby pracovníků a jejich celkový motivační profil. (Pauknerová, 2006)

## **STIMUL**

Stimul souvisí s výše zmíněnou stimulací a představuje prostředek cílového ovlivňování, kterým disponuje společnost. Mezi tyto stimuly můžeme řadit odměny ať už peněžní (zvýšení platu) nebo nehmotné (pochvala), ale na opačné straně to mohou být také tresty (kritika, sankce). (Mulač, Vochozka a kol., 2012)

### **2.2. Proces motivace související s potřebami**

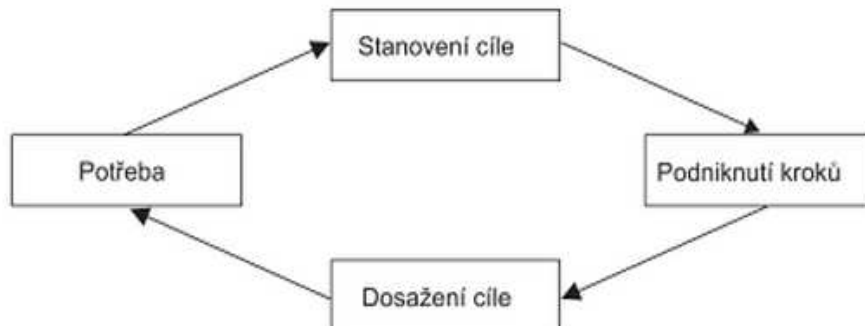
Proces motivace je velmi komplikovaný, a tato komplikovanost vychází z toho, že lidé mají stanoveny různé cíle a mají různé potřeby a stejně tak k uspokojování těchto potřeb a cílů volí jiné kroky či chování. Tento model procesu motivace předpokládá, že motivace je vyvolána vědomým nebo samovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Prostřednictvím těchto potřeb je utvářeno v jedinci přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Na základě těchto předpokladů si jedinec stanovuje cíle, o nichž je přesvědčen, že uspokojí jeho potřeby a přání a následně volí takové cesty a způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Je-li poté cíle dosaženo, tak je pravděpodobné, že zvolené chování a činnosti, které dovedli jedince k cíli, budou příště opakovány, objeví-li se podobná potřeba či cíl. A naopak, není-li cíle dosaženo, je nepravděpodobné, že člověk tytéž kroky zopakuje v budoucnu. Na níže uvedeném schématu č. 1 je proces motivace naznačen graficky. (Amstrong, 2007)

V tomto procesu motivace hrají důležitou roli tři složky motivace, kterými jsou (Amstrong, 2007):

- Směr – určuje, o co se jedinec pokouší

- Úsilí – s jakou intenzitou a pílí se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouhou dobu se o to pokouší

*Schéma č. 1 – Proces motivace*



*Zdroj: Armstrong (2007, s. 220)*

### 2.3. Zdroje motivace

Zdroje motivace představují souhrn činitelů, pomocí kterých se utváří samotná motivace. Tímto pojmem jsou označovány skutečnosti, pomocí nichž je motivace utvářena. Pět hlavních zdrojů, ze kterých motivace vychází:

- **Potřeby** – potřeba představuje člověk vnímaný, avšak ne vždy úplně uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro něho potřebné a důležité. Lidské potřeby se dělí na primární a sekundární. Primární potřeby představují potřeby fyziologické a biologické, tzn. potřeby spjaté s činnostmi a funkcemi lidského těla. Sekundární potřeby představují potřeby sociální a společenské.
- **Návyky** – návyk představuje pro jedince naučený vzorec chování, který můžeme nalézt v různých oblastech jeho činnosti a bývá výsledkem sebeutvářecích aktivit a výchovy.
- **Zájmy** – jedná se o trvalé zaměření jedince na konkrétní oblast, nebo se může také jednat o odvozenou potřebu, která je uspokojena pomocí vykonávání určité činnosti.
- **Hodnoty** – hodnota může být pro každého člověka různá a může představovat cokoliv. To, jaké má jedinec utvořené hodnoty, závisí na specifických podmínkách, na zkušenostech jedince a na tom, jakým způsobem je utvořena jeho osobnost.
- **Ideály** – představují určité názorové představy jedince co je pro něho subjektivně žádoucí a pozitivně hodnoceno. (Poláková, 2014)

## **2.4. Teorie motivace**

Existuje mnoho teorií z oblasti lidské motivace. Lidská motivace představuje velmi důležitý faktor ovlivňující chování a konání člověka, proto byla zkoumána mnoha autory, aby bylo objasněno, jak motivace jedinců probíhá. Prostřednictvím této podkapitoly budou představeny vybrané teorie motivace.

### **2.4.1. Teorie X a teorie Y**

Tato teorie byla zdokumentována Douglosem McGregorem a jedná se o jednu z prvních motivačních teorií. Pomocí této teorie jsou jedinci rozdělováni do dvou skupin v souvislosti s přístupem k životu či práci. Tyto dvě skupiny se vyznačují svými protichůdnými směry v oblasti lidského chování.

#### **TEORIE X**

Tato teorie představuje negativní pohled na lidi. Teorie X je založena na předpokladu, že lidé jsou líní, nechtějí přijímat zodpovědnost a nezajímají se o práci. V důsledku těchto skutečností musí být přemlouváni nebo donucováni, aby vykonávali práci. Lidé z této skupiny musí být často kontrolováni a vyznačují se nechutí k jakýmkoliv změnám. Motivace lidí je zde založena zejména na vnějších stimulech, ať už se jedná o odměny nebo tresty.

#### **TEORIE Y**

Tato teorie je založena na opačných předpokladech než teorie X a jejím hlavním předpokladem je, že lidé mají zájem o práci a chtějí pracovat. Motivace lidí v této teorii je založena zpravidla na jejich vnitřních motivech. Dle předpokladů teorie Y lidé rádi přijímají zodpovědnost, jsou samostatní, mají dostatek sebekázně a sebeřízení. Zodpovědnost a úspěch zde přináší jedincům určité uspokojení. (Forsyth, 2009)

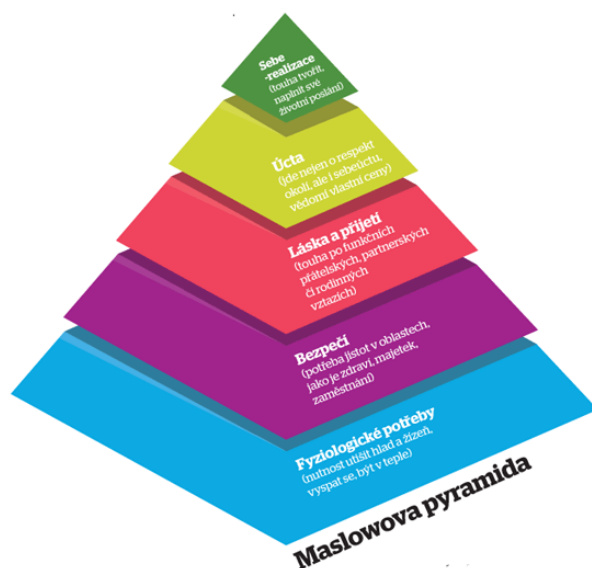
### **2.4.2. Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Maslowova teorie hierarchie potřeb se řadí mezi jedny z nejznámějších motivačních teorií. Autorem této teorie je americký psycholog Abraham Maslow. Maslow ve své teorii pracuje s lidskými potřebami, které seřadil do pěti skupin a vytvořil hierarchii těchto potřeb. V rámci této stanovené hierarchie předpokládá, že až po uspokojení potřeby jedné úrovně může být uspokojována potřeba úrovně vyšší, respektive je-li splněna určitá úroveň potřeb,

teprve následně vzniká u jedince motivace ke splnění vyšší úrovně potřeb. V následujícím textu je popsáno všech pět potřeb a dále je graficky znázorněna na obrázku č.1 Maslowova pyramida potřeb (Koontz, 2010).

- Fyziologické potřeby – tyto potřeby představují základní lidské potřeby, které souvisí se zachováním lidského života. Řadí se zde např. potřeby vody, jídla či spánku. Maslow předpokládá, že dokud nebudou uspokojeny potřeby této úrovně, tak potřeby ostatních úrovní nebo znamenat pro jedince žádnou motivaci.
- Potřeby bezpečí – představují potřeby oprostít se od fyzického nebezpečí a strachu z např. ztráty zaměstnání, ztráty majetku.
- Společenské potřeby – vycházejí z lidské potřeby sounáležitosti. Sounáležitost může být popsána jako potřeba člověka patřit k nějaké skupině či celku, vytvářet dobré vztahy s ostatními lidmi. Pokud by vznikly nějaké nedostatky v této skupině potřeb, mohlo by dojít k negativnímu ovlivnění duševního zdraví jedince a pravděpodobně by tento nedostatek vedl k frustraci.
- Potřeby úcty a uznání – jde o potřeby jedince mít pevné stabilní postavení a být respektován ostatními.
- Potřeby seberealizace – Maslow řadí tyto potřeby na nejvyšší stupeň ve své hierarchii. Je to touha jedince dosáhnout něčeho co je pro něj dosažitelné, tak aby maximalizoval svůj potenciál. Jde o rozvíjení schopností a dovedností.

Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Idnes.cz, online, 2015

### **2.4.3. Herzbergova teorie dvou faktorů**

Tuto teorii zdokumentoval v roce 1959 Frederick Herzberg. Herzberg určil dva základní faktory, které pro zaměstnance představují zdroj spokojenosti a motivace. Těmito faktory jsou faktory hygieny (dissatisfactory) a motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory). (Forsyth, 2009)

#### **FAKTORY HYGIENY**

Tato skupina zahrnuje mzdu, personální řízení, politiku a řízení podniku, pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Pokud jsou tyto faktory v negativním stavu nebo dokonce úplně chybí, vede to k nespokojenosti pracovníků a ke snížení pracovní motivace. Jsou-li tyto faktory v pozitivním stavu, nevystupují aktivně v procesu motivace a nemají přímý vliv na aktivitu zaměstnance, tedy nedochází ke zvýšení pracovní motivace. To v jakém stavu se faktory hygieny nacházejí a do jaké míry působí, ovlivňuje zpravidla v převážné míře vedení.

#### **MOTIVÁTORY VNITŘNÍCH PRACOVNÍCH POTŘEB**

Sestávají se z uznání, odpovědnosti, funkční vzestupu nebo možnosti rozvoje. Správně působící motivátory jsou podnětem k pracovnímu výkonu. Představují nejúčinnější složku motivace k práci. Pozitivně působící motivátory vedou ke zvýšení pracovní motivace.

## **2.5 Motivační program podniku**

Motivační program společnosti obsahuje nástroje, pomocí kterých je dosahována stimulace zaměstnanců. Všechny tyto nástroje by měly být v souladu s personální strategií, sociální a personální politikou společnosti. Hlavním cílem motivačního programu je dosahování výkonnosti, spokojenosti, stabilizace a zvyšování pracovní ochoty zaměstnanců. Pomocí motivačního programu organizace je stanoven základní soubor pravidel a postupů při uplatňování stimulačních prostředků. Při sestavování motivačního programu podniku by měly být respektovány obecné poznatky o stimulaci zaměstnanců a jejich motivací.

V následující podkapitole bude rámcově uveden možný postup při tvorbě motivačního programu. (Kocianová, 2010)

### **2.5.1. Postup tvorby motivačního programu podniku**

Motivační program podniku nelze jednoznačně vymezit, a proto nelze ani určit jednoznačný postup pro tvorbu motivačního programu. Následující možnost postupu se sestává z pěti etap a při tvorbě motivačního programu představuje jen možnou variantu postupu při sestavování motivačního programu. (Koubek, 2001)

#### **FÁZE 1**

Provádíme analýzu nynějšího stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci. V této prvotní fázi je vhodná např. forma dotazníkového šetření či osobní rozhovory se zaměstnanci. Při této analýze je doporučená součinnost odborných psychologů a poradců na vedení lidí v organizaci.

#### **FÁZE 2**

V této části vycházíme z dat zjištěných v předchozí fázi. Pokoušíme se analyzovat příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků a zkoumáme celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů. Snažíme se zde také o určení organizační identity, tzn. Vztahu zaměstnance k podniku.

#### **FÁZE 3**

V této fázi stanovujeme cíle motivačního programu. Snažíme se určit stav a úroveň jednotlivých stránek motivaci k pracovnímu výkonu a postoje zaměstnanců, kterých je žádoucího dosáhnout pro splnění vytyčených cílů organizace.

#### **FÁZE 4**

Ve čtvrté fázi určujeme nástroje a postupy prostřednictvím kterých bude dosáhnuto cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Tyto nástroje zahrnují jak hmotné podněty, jakožto odměňování a zaměstnanecké výhody, tak i výběr a hodnocení pracovníků, jejich rozmisťování, zvyšování jejich kvalifikace a pracovních schopností.

#### **FÁZE 5**

V poslední, páté části motivačního programu se provádí jeho konečné zpracování. Zpracovaný motivační program by měl být dokument, který obsahuje postupy realizace a časový harmonogram jeho realizace a vymezení jednotlivých odpovědností za jeho realizaci. (Dvořáková a kol., 2012)



Tabulka č. 1 – Kroky při tvorbě motivačního programu

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek	Možnosti řešení (teoreticky možná)
6. Která z nich jsou u nás možná	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu	Plán opatření (průběh a termíny)
8. Kdo bude komu odpovědný (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: Dvořáková a kol. (2012, s. 241)

## 2.6. Systémy odměňování

Každá společnost používá pro motivování zaměstnanců určité stimuly. Těmito stimuly mohou být jak hmotné formy odměňování např. v podobě mzdy, tak nehmotné stimuly jako např. kariérní růst nebo uznání. To, jaké firma zvolí způsoby odměňování má přímý vliv na kvalitu a množství odvedené práce. Tato podkapitola je věnována představení vybraných možností odměňování zaměstnanců.

Systém odměňování ve firmě by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující pro všechny jeho zaměstnance. Motivační systém by měl být stanoven tak, aby co možná nejlépe vyhověl konkrétní firmě, jejím potřebám a zároveň aby tento systém odměňování vyhovoval i jejím pracovníkům. Velmi důležitým požadavkem je, aby byl systém odměňování akceptován ze strany zaměstnanců, a proto je vhodné, aby zaměstnanci dostali možnost se podílet na jeho vytváření nebo aby měli přinejmenším prostor vyjádřit své požadavky k systému odměňování.

Hlavním nosnou funkcí systému odměňování je kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale vedle tohoto plní i řadu dalších funkcí, které jsou vyjmenovány níže:

- Stabilizovat pracovníky a zamezit nadměrné fluktuaci pracovníků.
- Musí být v souladu s právními normami
- Měl by sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich schopností
- Měl by odměňovat pracovníky za vše, co do firmy vnášejí, ať už to jsou zkušenosti, schopnosti, loajalita či dosažené výsledky.
- Měl by působit na potencionální uchazeče o zaměstnání v dané společnosti a být schopen přilákat potřebný počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání.
- Měl by přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.

Při stanovování a utváření systému odměňování by si měl každý podnik zodpovědět několik důležitých otázek:

- Co chce firma svým systémem odměňování dosáhnout? Jaké jsou cíle a výstupy po aplikaci tohoto systému.
- Jaké jsou preference pracovníků v oblasti forem odměn? Podnik by měl např. formou ankety zjistit, které z odměn jsou zaměstnanci nejvíce preferovány a respektovat tyto informace.
- Jaká je současná situace na trhu práce? Podnik zkoumá, jestli na pracovním trhu existuje dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, které firma požaduje. Dále by měl podnik mapovat, zda je jeho obor podnikání dostatečně atraktivní pro mládež a jestli je vyhledáván mezi studenty jakožto studijní obor.
- Kolik prostředků může být vynaloženo na odměňování pracovníků? Měla by být stanovena taková výše, aby nebyl ohrožen zisk podniku a jeho životaschopnost.
- Jaké zákonné normy je nutno respektovat? Při stanovování zejména mzdových systému je nutné vycházet ze zákonných norem jako např. minimální mzda, různé příplatky apod. (Koubek, 2007)

### **2.6.1. Nehmotné formy odměňování**

Těmito formami odměňování jsou zde myšleny odměny, které nemají hmotnou podobu. Tato forma stimulace zaměstnanců, míří zpravidla na jejich vnitřní potřeby. Nelze přesně specifikovat nejefektivnější nástroj nehmotného odměňování, jelikož to jakým způsobem tato odměna ovlivní motivace daného zaměstnance, záleží na jeho motivačním profilu. V následujícím textu budou popsány vybrané formy nehmotného odměňování. (Forsyth 2009)

## **MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU**

Většina zaměstnanců pociťuje tuto potřebu velmi intenzivně. Cílem podniku by zde mělo být, aby byla zajištěna možnost kariérního postupu pro zaměstnance a zajištěna rovnost podmínek pro dosažení tohoto povýšení. Podmínky pro povýšení by měly být nastaven tak, aby byly reálné a dosažitelné.

## **ODPOVĚDNOST**

Odpovědnost přináší zaměstnancům pocit důležitosti jejich práce a zpravidla vede ke zvýšení produktivity a kvality odváděné práce. Jedná se o poskytnutí příležitosti k převzetí odpovědnosti. Zde je nutné podotknout, že každý jedinec se postaví k této příležitosti rozdílně. Pro ambiciózního zaměstnance bude pravděpodobně tato příležitost velkou motivací.

## **UZNÁNÍ**

Uznání je součástí dobré motivace a každý management by měl vzít tuto skutečnost v úvahu. Uznání může být formou malých ocenění dosažených výsledků a pracovních výkonů. Uznání může být ústní formou, v tomto případě je doporučeno provést tento akt spíše veřejně než soukromě. Dále může uznání nabývat např. písemnou formu, vyhlášením zaměstnance měsíce apod.

## **NÁPLŇ PRÁCE**

Vzhledem k tomu, že většina lidí stráví většinu svého života v práci, tak je důležité, aby je jejich zaměstnání naplňovalo. Lidé, kteří mají rádi svou práci, jsou nepochybně více motivováni, což vede ke zvyšování jejich pracovního výkonu.

### **2.6.2. Hmotné formy odměňování**

Hmotné formy odměňování mohou být rozděleny na peněžní a nepeněžní. Tato podkapitola představí různé možnosti peněžního a nepeněžního odměňování v podniku.

Výchozím bodem hmotného odměňování je plat či mzda. Jedná se o peněžní formu odměňování. To, jaký z těchto termínů bude použit, záleží na tom, zda odměňování probíhá v soukromé (mzda) nebo státní (plat) sféře. Vzhledem k tomu, že v praktické části této bakalářské práce bude analyzován motivační program podniku pohybujícího se v soukromé sféře, tak dále bude používán výraz mzda.

Peněžní část mzdy je zpravidla jednou z nejdůležitějších součástí odměňování pracovníků, jelikož peníze plní hned několik funkcí. Mezi tyto základní funkce patří, že peníze jsou prostředkem směny, účetní jednotkou a uchovatelem hodnoty. V mnohé literatuře je uváděno, že peníze nejsou pro zaměstnance tím nejdůležitějším faktorem při odměňování, nicméně stále platí, že prostřednictvím peněz může každý zaměstnanec uspokojit mnoho rozdílných potřeb. (Polouček a kol., 2009)

Nepeněžní části mzdy jsou zde myšleny zaměstnanecké výhody někdy označovány taky jako zaměstnanecké benefity. Základní možnosti těchto benefitů budou uvedeny v této podkapitole. O zaměstnaneckých výhodách pojednává kapitola 2.7.

## **MZDOVÉ SYSTÉMY**

Každému zaměstnanci přísluší mzda, která je poskytovaná zaměstnavatelem za vykonanou práci. Mzdou může být podle českého pracovního práva peněžitě plnění nebo plnění nepeněžitě hodnoty (naturální mzda). Mzdy by měly být diferencovány podle toho jak odpovědnou, namáhavou a složitou práci každý zaměstnanec vykonává. Výše mzdy by také měla reflektovat obtížnost pracovních podmínek. Mzda je zpravidla sjednána ve smlouvě anebo je její výše určena mzdovým výměrem. Při stanovování výše mzdy nesmí mzda klesnout pod hranici minimální mzdy. K 1. 1. 2015 činí v České republice hranice minimální měsíční mzdy 9200 Kč za měsíc, anebo 55 Kč za hodinu. Každý mzdový systém by měl být srozumitelný, spravedlivý, transparentní jednoduchý a efektivní. (Dvořáková a kol., 2012)

## **MZDOVÉ FORMY**

V podnikové praxi můžeme nalézt mnoho typů mzdových forem. V následující části jsou uvedeny a představeny jednotlivé možnosti mzdových forem.

Mnoho podniků provádí diferenciaci mzdy prostřednictvím stanovování tarifních stupňů. Tarifní stupně představují hierarchicky uspořádané pracovní činnosti dle jejich obtížnosti nebo náročnosti požadavků na kvalifikaci zaměstnanců. To znamená, že čím vyšší je obtížnost práce či kvalifikace zaměstnanců, tím vyšší bude přidělený tarifní stupeň. Práce

podobné hodnoty ať už z hlediska náročnosti, významu či důležitosti jsou seskupeny do tarifních stupňů. Ke každému tarifnímu stupni je přiřazen také mzdový tarif a stanoveno maximum a minimum mzdy pro daný tarif, je vytvořeno mzdové rozpětí. Pomocí tarifních stupňů a mzdových rozpětí je tvořena mzdová struktura. To, kolik bude v dané společnosti zvoleno tarifních stupňů, záleží vždy jen na ní, jelikož nejsou určeny minimální či maximální počty tarifních stupňů. (Koubek, 2007)

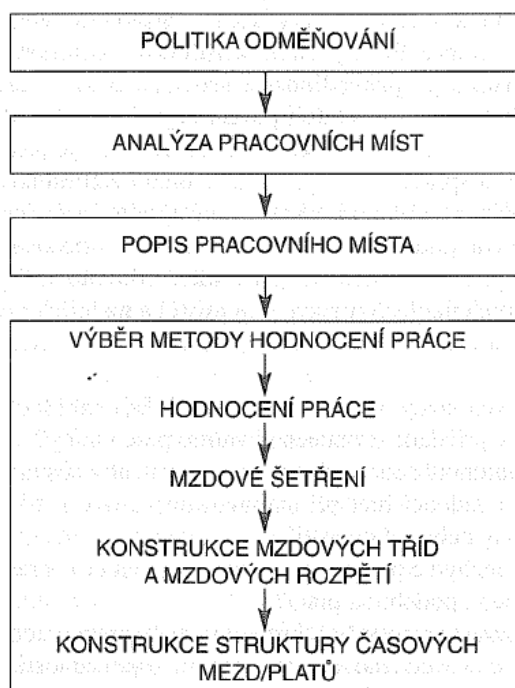
- **Časová mzda** - patří mezi jednu z nejzákladnějších a nejpoužívanějších mzdových forem. Tato část mzdy tvoří nejpodstatnější celkové mzdy. Časová mzda může nabývat různých forem, může být hodinová, týdenní či měsíční. Mzda je v tomto případě nezávislá na výkonu, ale je určena podle toho, jak dlouhý časový úsek stráví zaměstnanec prací. Zaměstnanci mnohdy na základě časové mzdy vnímají spravedlnost systému odměňování, a také pomocí ní srovnávají podmínky v podniku s ostatními v oboru. Stěžejním úkolem časových mezd je tvorba struktury a systému pro spravedlivé a srovnatelné odměňování zaměstnanců v závislosti na jejich pracovních úkolech, a na jejich odvedené práci.

Při rozhodování o výši časové mzdy by měl podnik brát v úvahu výši mzdy, která přiláká nové pracovníky a současně podpoří stávající pracovníky v tom, aby zůstali v organizaci. Při stanovování časové mzdy by měly být zohledněny zásluhy, schopnosti či seniorita daného zaměstnance.

U časových mezd je pokládáno za nedostatek to, že není vyvíjen dostatečný tlak na výkon zaměstnanců. Pro zvýšení tohoto tlaku se většinou zavádí dva nebo více tarifů za stejnou práci, které jsou následně přiznány jednotlivým zaměstnancům dle vykonané práce, anebo si přiřazuje na základě výsledku vykonané práce či pracovního chování.

Následující schéma č. 2 názorně ukazuje postup při vytváření systému časových mezd.

Schéma č. 2 – Postup při vytváření časových mezd



Zdroj: Koubek (2007, s. 310)

- **Úkolová mzda** - patří mezi základní a nejpoužívanější formu pobídkových mezd. Zvolení této formy mzdy se doporučuje zejména pro odměňování dělnických profesí. Mzda jedince je zde tvořena násobkem provedených jednotek práce a odměnou za tuto jednotku práce. Odměna za jednotku práce je zpravidla odvozována z toho, co je považováno za přiměřenou odměnu pro průměrného pracovníka.

Rozlišujeme dva druhy úkolových mezd a to úkolovou mzdu s rovnoměrnou závislostí mzdy na výkonu a diferencovanou závislostí mzdy na výkonu. U rovnoměrné závislosti je stanovena odměna za jednotku vykonané práce bez ohledu na počet odvedených jednotek práce. U diferencované závislosti jsou stanoveny určité maximální a minimální meze jednotek odvedené práce. Když je překročena maximální mez, tak se zpravidla zvyšuje sazba za provedenou jednotku práce a naopak, při podkročení minimální meze se zpravidla sazba snižuje.

Při praktikování úkolové mzdy je nutno zajistit, aby kvalita odvedené práce a její množství byly kontrolovatelné a zjištěitelné. Je nutné dbát o zdraví a bezpečnost pracovníků, aby nedocházelo v důsledku jejich snahy o vyšší výkon ke zranění.

- **Provizní mzda** - při uplatňování této formy mezd je odměna pracovníka závislá na prodaném množství. Tento systém může být aplikován ve dvou podobách a to přímou podílovou mzdou, a ve druhém případě garantovaným fixním platem a k tomu provizi za prodané zboží či služby. Velkou výhodou této formy mzdy je přímý vztah odměny a výkonu. Za nevýhodu je zde pokládáno to, že zaměstnanec nemůže ovlivnit některé faktory jako např. změna hospodářské situace, počasí, preference zákazníků a podobně.

- **Prémie** – představuje pobídkovou formu mzdy a používá se jako mzda doplňková k úkolové či časové mzdě. V zásadě můžeme rozlišovat dva typy premií a to prémie pravidelně se opakující a jednorázové. Prémie pravidelně opakující se jsou vypláceny vždy za určité období. U tohoto typu premií je jasně daná závislost na odvedeném výkonu a jsou předem stanoveny podmínky, za kterých je prémie vyplácena. Tyto podmínky bývají zpravidla ustanoveny v premiovém řádu organizace. Při druhé, jednorázové formě premií, se jedná o jistý druh mimořádné odměny, která je poskytována za mimořádný výkon.

- **Osobní ohodnocení** – jde o individuální formu odměňování. Na základě ohodnocení zaměstnance se mu vyplácí osobní ohodnocení, které je dáno určitým počtem procent z jeho základní mzdy, přičemž je většinou stanovena maximální horní hranice těchto procent.

- **Příplatky** – příplatky můžeme rozdělit na dvě kategorie, a to příplatky povinné anebo nepovinné. Povinné příplatky jsou dány zákoníkem práce a zaměstnavatel je povinen tyto příplatky zaměstnancům vyplatit. Jedná se například o příplatky za práci ve svátek, noční směny, přesčasovou práci apod. Druhou kategorií příplatků jsou příplatky nepovinné. Společnosti tyto prémie vyplácí dobrovolně anebo po dohodě s odbory v rámci kolektivního vyjednávání. Zejména příplatky za přesčasovou práci nad rámec zákoníků práce jsou mezi zaměstnavateli velmi oblíbeným prostředkem jak motivovat zaměstnance, aby práci věnovali delší čas, než jsou povinni.

- **Odměňování zlepšovacích návrhů** – jedná se o pobídkovou formu mzdy. Pokud zaměstnanec přinese návrh, na základě kterého dojde ve firmě ke snížení nákladů, tak zaměstnavatel zpravidla vyplatí zaměstnanci určitou část uspořených nákladů. Pomocí této mzdové formy jsou zaměstnanci motivováni, aby se podíleli na sledování podnikových procesů a aktivně vyhledávali jejich slabá místa.

## **2.7. Zaměstnanecké výhody (benefity)**

Za benefity považujeme zaměstnanecké výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům k různým formám peněžní odměny. Při rozhodování o tom, jaké benefity

budou ve společnosti poskytovány, by měla společnost brát v úvahu nákladovou efektivnost, to zda jsou benefity v souladu s platnými právními normami a konkurenci schopnost těchto zaměstnaneckých výhod s ostatními firmami.

Současným trendem je poskytování benefitů. Pro firmy je to způsob, prostřednictvím něhož zajišťují, aby si firma udržela své současné zaměstnance a zároveň se zatraktivnila jako zaměstnavatel pro potencionální uchazeče o zaměstnání. Druhým neméně důležitým důvodem je zajisté dosahování daňových úspor při poskytování benefitů (Kociánová, 2010)

### **2.7.1. Způsob poskytování zaměstnanecký výhod**

V dnešní době jsou zpravidla zaměstnanecké výhody rozděleny na dvě části a to pevné zaměstnanecké výhody a volitelné zaměstnanecké výhody.

Pevně stanovené benefity jsou nevolitelné a týkají se zpravidla všech zaměstnanců, jedná se o tzv. plošné benefity. Tyto benefity představují například příspěvek na stravování, dovolená navíc, příspěvek na penzijní připojištění, sick days apod.

Druhá část zaměstnaneckých benefitů je nastavená, tak že si zaměstnanec, může v rámci nabídky zvolit nabízený benefit, který upřednostňuje. Pokud je systém zaměstnaneckých výhod zcela volitelný, tak je označován termínem cafeteria systém. Cafeteria systém funguje tak, že zaměstnanci předem stanovený rozpočet za určité období, tímto obdobím je zpravidla jeden rok. Zaměstnanci si pak v rámci tohoto rozpočtu čerpají nejvíce preferované benefity. Tyto systémy jsou dnes řešeny ve většině případů pomocí outsourcingových společností, které zajišťují komplexní chod systémů benefitů. Komplexností je zde myšleno to, že outsourcingová společnost většinou zajistí tento systém od jeho návrhu a implementace až po jeho průběžnou správu po dobu užívání. (Šikýř, 2014)



### **3. Charakteristika firmy**

Prostřednictvím následující kapitoly bude představen vývoj firmy BONATRANS GROUP a.s. od jejího založení až po současnost. Dále zde budou rámcově popsány současné aktivity podniku.

#### **3.1. Vývoj firmy BONATRANS GROUP a.s.**

V roce 1959 Ministerstvo těžkého průmyslu rozhodlo, že dojde k výstavbě nového závodu na výrobu železničních kol a dvojkolí. Bylo rozhodnuto, že tento závod bude vystavěn v Bohumíně v rámci podniku Železářny a drátovny Bohumín (dále ŽDB). Od roku 1961 probíhalo vypracování investičního projektu. K datu 1. 8. 1966 byla spuštěna výroba ve válcovně kol a kovárně náprav. Bohumínský závod již roku 1970 dokázal zcela pokrýt potřeby československého trhu a zároveň úspěšně dodával dvojkolí do Polska a Jugoslávie. Vzhledem k tehdejšímu režimu v České republice bylo určitým specifikem, že bohumínský závod dokázal vyrábět podle západních i východních evropských norem. Bohumínský závod i v době tzv. východního bloku dodával do některých kapitalistických zemí, jako např. do Rakouska. Stálý růst tržeb je hlavním charakteristickým rysem 80. let. V roce 1985 byl stanoven rekordní plán výroby a to produkce 214ks dvojkolí denně.

Závěr roku 1989 v Československu byl spjat s příchodem demokracie a kapitalistického systému a to pro Bohumínský závod znamenalo vstup na světové trhy. Roku 1992 byla společnost ŽDB rozdělena na několik divizí, včetně Závodu železničních dvojkolí, přičemž toto rozdělení mělo ukázat, zda jsou jednotlivé závody schopné se uživit a být konkurenceschopné.

Zásadním moment pro tuto firmu byl datum 1. Října 1999, jelikož došlo k osamostatnění závodu od mateřské společnosti ŽDB a vznikla tak společnost Bonatrans, kterou ve stejném roce získala společnost KKCG. Název firmy vznikl spojením slov „bona“ – šťastný a „trans“ – doprava, avšak v roce 2011 se zmíněné skupiny odchází.

V roce 2013 byla založena společnost BONATRANS India Pvt.Ltd. a ještě ve stejném roce dochází k akvizici BONATRANS GROUP a.s. a Gutehoffnungshütte Radsatz. Pomocí této strategické akvizice posiluje podnik své postavení předního výrobce železničních dvojkolí v Evropě.

### 3.2. Současná činnost firmy BONATRANS GROUP a.s.

Počet pracovníků zaměstnaných ve firmě BONATRANS GROUP a.s. se blíží ku 1500.

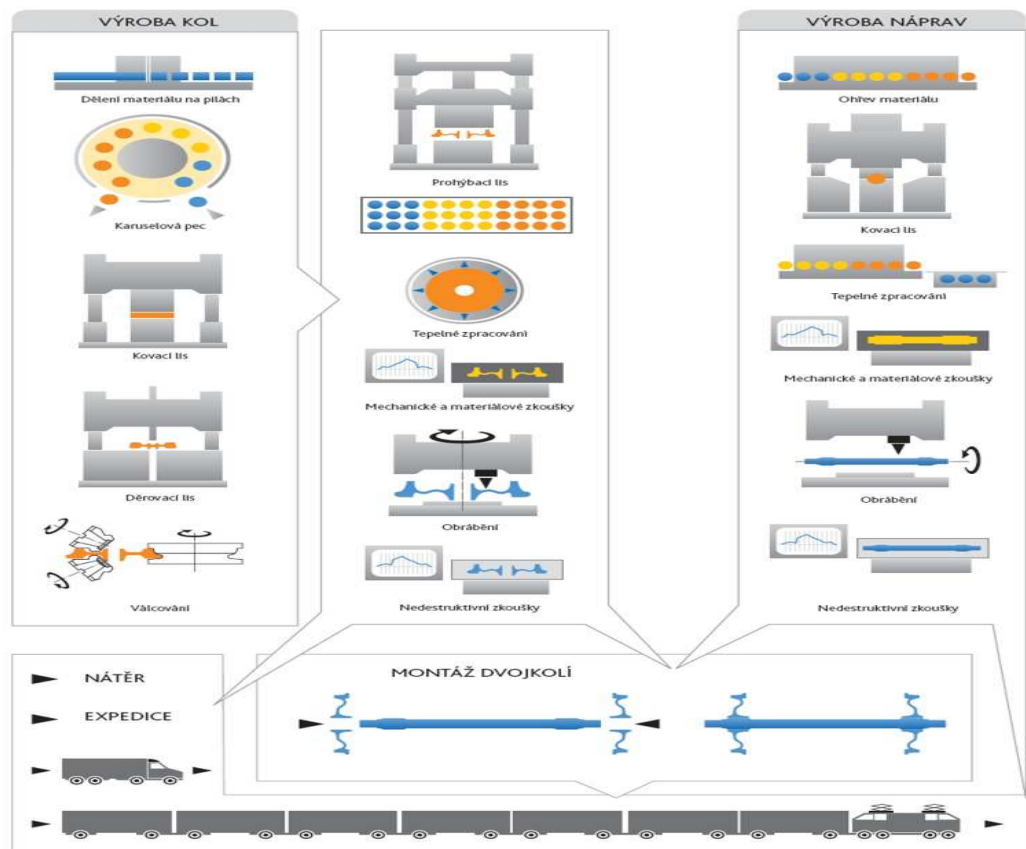
Tato společnost dodává své výrobky do 80 zemí světa a operuje na pěti kontinentech. Hlavní trhy, na které podnik dodává své výrobky, se nachází v EU, přičemž 95% výrobků je vyváženo z České republiky.

V současné době podnik vyvíjí, vyrábí a dodává kompletní sortiment železničních dvojkolí, kol, náprav a obručí pro všechny typy kolejových vozidel.

Výrobní sortiment zahrnuje jak hnací dvojkolí pro nejnáročnější aplikace s vysokými přesnostmi, montovaná včetně převodovky, brzdových kotoučů, ložiskových systémů, tak i dvojkolí pro nákladní dopravu, kde je zase nutno řešit otázky vlivu tepelného zatížení z brzdění těžkých vagónů. (Interní materiály)

Pomocí následujícího schématu č. 3, procesu výroby je názorně předveden proces výroby v BONATRANS GROUP a.s.

Schéma č. 3 – Proces výroby v BONATRANS GROUP a.s.



Zdroj: interní materiály

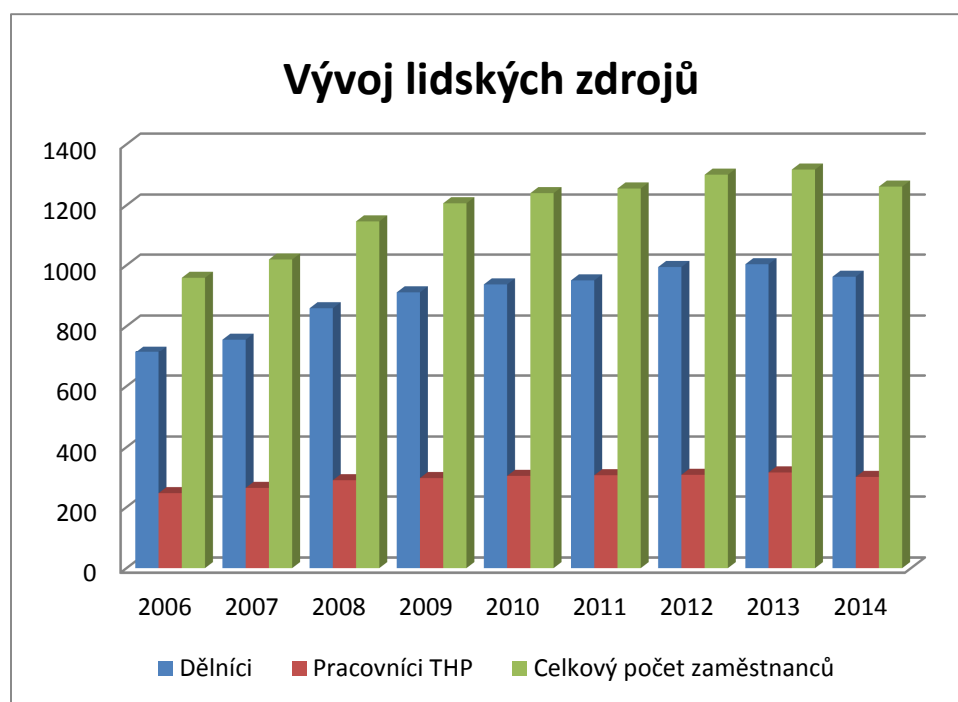
## 4. Analýza motivačního programu firmy

V této kapitole bude představen způsob odměňování v podniku a to jak mzdový systém odměn, tak systém zaměstnaneckých benefitů. Budou zde uvedeny a okomentovány výsledky provedeného dotazníkového šetření ve firmě BONATRANS GROUP a.s.

### 4.1. Lidské zdroje

Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. pracují převážně kmenoví zaměstnanci, avšak firma využívá i agenturní zaměstnance. Počet těchto externích pracovníků se pohybuje okolo 200. Vzhledem k tomu, že agenturní zaměstnanci nevyužívají stejný motivační program jako kmenoví zaměstnanci tak byla jejich přítomnost v následujícím grafu zanedbána. Jak můžeme vidět níže tak počet zaměstnanců ve firmě je stabilní s tendencí mírného růstu.

Graf č. 1 – Vývoj lidských zdrojů



Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

### 4.2. Mzdový systém podniku

Ve firmě BONATRANS GROUP a.s. je základní složka mzdy tvořena základní mzdou (pevná složka) a osobním ohodnocením (pohyblivá složka mzdy). Výplata mezd je uskutečňována v pevně stanoveném měsíčním intervalu a to bezhotovostně na účet

zaměstnanců. Pro zaměstnance trvající na hotovostní výplatě mzdy je zde tato možnost připravena. Následující text popisuje rámcově základní mzdový systém a jeho nejdůležitější články.

## **PEVNÁ SLOŽKA MZDY**

Podle charakteru pracovní činnosti na pracovním místě se zaměstnanci zařazují do dělnických profesí nebo technickohospodářských profesí. Každý ze zaměstnanců je zařazen do určitého tarifního stupně. Tarifní stupeň určuje míru složitosti, obtížnosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Je zde vytvořeno 13 tarifních stupňů.

- Dělnické profese – tomuto pracovnímu zařazení odpovídá 1. Až 7. Tarifní stupeň. Dělníci jsou odměňováni formou hodinové mzdy, která odpovídá jejich tarifnímu zařazení.
- Technickohospodářské profese – tomuto pracovnímu zařazení odpovídá 1. Až 13. tarifní stupeň. Pracovníci THP jsou odměňováni formou měsíční časové mzdy. Pracovníci tohoto zařazení mohou být také odměňováni smluvní mzdou. Individuální smluvní mzda se sjednává se zaměstnanci na pozicích ředitelů a vedoucích odborů a lze ji dále sjednat u zaměstnanců, kteří jsou vynikajícími odborníky ve svém oboru, plní dlouhodobě a nadprůměrně standard práce.

## **POHYBLIVÁ SLOŽKA MZDY**

Pohyblivá složka mzdy je závislá na výkonu pracovníků a jejich pracovním nasazení. Jejich výše a určení, na základě čeho jsou vypláceny, se řídí vnitřním prémiovým řádem.

- Osobní ohodnocení – je nástrojem cílevědomého působení zaměstnavatele na zaměstnance pro stimulaci jeho pracovní výkonnosti. Mezi základní kritéria osobního ohodnocení patří spolehlivost, plnění povinností, množství odvedené práce, kvalita a hospodárnost odvedené práce, spolupráce s ostatními, odborná úroveň a stupeň využívání odborných vlastností, osobní odpovědnost apod. U zaměstnanců odměňovaných hodinovou mzdou se osobní ohodnocení stanovuje v padesátihaléřích na hodinu. U zaměstnanců odměňovaných měsíční mzdou se osobní ohodnocení stanovuje na celé padesátikoruny měsíčně. Výši osobního ohodnocení stanovuje zaměstnanci jeho nadřazený na základě vyhodnocování jeho znalostí, dovedností a přístupu k plnění pracovních povinností a dále pak toto osobní ohodnocení schvaluje vedoucí příslušného útvaru.

- Odměna z fondu vedoucího – tato odměna slouží vedoucím zaměstnancům k operativnímu ocenění za mimořádné úkoly a práce krátkodobějšího charakteru, které je nutno vykonat zpravidla zvýšeným pracovním úsilím. Jednotliví vedoucí mají k dispozici fond v určité výši, ze kterého mohou čerpat prostředky na odměňování svých podřízených.

- Mimořádné odměny – prostřednictvím mimořádných odměn jsou odměňováni pracovníci, kteří splní významné úkoly, které příznivě ovlivní výsledky společnosti, dále za vyřešení důležitých, naléhavých a operativních úkolů a za výjimečné zásluhy. Výši odměny na návrh příslušného vedoucího pracovníka schvaluje generální ředitel.

- Cílové odměny – jsou jednorázovými odměnami, které jsou vypláceny za předem známé úkoly stanovené vymezenému okruhu zaměstnanců.

### **4.3. Zaměstnanecké benefity**

Společnost BONATRANS GROUP a.s. poskytuje svým zaměstnancům poměrně širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Následuje výčet těchto benefitů a jejich popis.

Zaměstnanci jsou informováni o možnostech a způsobech čerpání benefitů při nástupu do práce. Každý zaměstnanec obdrží kolektivní smlouvu, kde jsou jednotlivé benefity popsány a jsou zde vysvětleny podmínky pro dosažení daného benefitu. V případě nejasností o možnostech čerpání benefitů jsou zaměstnanci informováni operativně ať už ze strany svých nadřízených či kolegů.

### **PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ**

Společnost přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění. Základní sumou, kterou zaměstnavatel přispěje svým zaměstnancům na životní pojištění, je jednorázově 3000 Kč. Jedná se o plošný benefit, tudíž zaměstnavatel poskytne tuto částku každému zaměstnanci.

Pro poskytnutí tohoto benefitu musí být splněny následující podmínky. Zaměstnanec má v říjnu běžného kalendářního roku uzavřen se zaměstnavatelem hlavní pracovní poměr a zároveň je v tomto pracovním poměru nepřetržitě nejméně od 1. 9. běžného kalendářního roku. Zaměstnanec musí mít uzavřenou platnou pojistnou smlouvu s některou ze společností, se kterou zaměstnavatel uzavřel rámcovou smlouvu o poskytování životního pojištění. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na životní pojištění nad částku 3000 Kč ročně, těm zaměstnancům, kteří v období leden až říjen běžného roku odpracují určitý počet hodin. Diferencované částky dle odpracovaných hodin jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka č. 2 – Diferencované příspěvky na životní pojištění

Odpracované hodiny (ročně)	Příspěvek zaměstnavatele (ročně)	Celkem
1550 a více hodin	základní částka + 5000 Kč	8 000 Kč
1475 až 1549 hodin	základní částka + 4000 Kč	7 000 Kč
1400 až 1474 hodin	základní částka + 3000 Kč	6 000 Kč
1325 až 1399 hodin	základní částka + 2000 Kč	5 000 Kč
1250 až 1324 hodin	základní částka + 1000 Kč	4 000 Kč
1249 a méně hodin	pouze základní částka 3000 Kč	3 000 Kč

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

## PŘÍSPĚVEK NA STRAVOVÁNÍ

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům stravování ve všech směnách v pracovních dnech. BONATRANS GROUP a.s. zajišťuje svým zaměstnancům teplá jídla ve své podnikové kantýně, kde také prodává doplňková jídla a nápoje. Zaměstnavatel poskytuje jedno hlavní jídlo za odpracovanou směnu za 45% ceny hlavního jídla. Zaměstnanci vzniká právo na toto dotované jídlo po odpracování nejméně třech hodin.

Zaměstnavatel také zajišťuje na provozech občerstvení formou výdejních automatů. Cena za výrobky z těchto

## VZDĚLÁVACÍ KURZY

Firma pořádá jazykové kurzy na různých úrovních a to jak od začátečníků, tak až po pokročilé. Tyto kurzy jsou bezplatné, nicméně každý po ukončení daného kurzu musí vykonat určitou zkoušku, která ověří, že tento kurz byl přínosný pro zaměstnance. Zúčastnit se těchto kurzů může úplně každý, jedná se tedy o plošný benefit, avšak možnost účasti na jazykovém kurzu musí schválit nadřízený zaměstnanec. Kurzy probíhají mimo pracovní dobu a je na nich stanovena určitá výše maximální absence. Při nedodržení maximální povolené absence musí zaměstnanec daný kurz uhradit na své náklady.

Dále probíhají ve firmě i ostatní vzdělávací kurzy různých typů a úrovní. Nejsou přesně specifikovány typy a druhů kurzů. Každý zaměstnanec, u kterého vyvstane potřeba vzdělávacího kurzu pro výkon jeho povolání, si takový kurz sám vyhledá a skrze útvar personalistiky je tento kurz zajišťován. Opět zde platí, že účast na kurzu musí schválit nadřízený pracovník.

## **DOVOLENÁ NAVÍC**

Standardní délka placené dovolené, kterou určuje zákoník práce, jsou čtyři týdny. V analyzované společnosti se poskytuje týden nad rámec této povinné délky placené dovolené, tedy dohromady pět týdnů dovolené.

Dále zaměstnavatel poskytuje dovolenou pro účely doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení na nezbytně nutnou dobu nejdéle však na jeden den. Samozřejmostí je zde i placené volno pro případ lékařské prohlídky, při narození dítěte, při svatbě či pohřbu.

### **4.4. Dotazníkové šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů a také to, jak jsou zaměstnanci informováni o benefitech a způsobech jejich čerpání.

Dotazník se sestává z deseti otázek. Malý počet otázek byl zvolen, aby byla zajištěna vysoká návratnost dotazníků a aby zaměstnanci nebyli v pracovní době časově zatěžováni vyplňováním dotazníku. Otázky jsou voleny uzavřené jen u jedné je možnost doplnit vlastní odpověď.

#### **4.4.1. Výsledky dotazníkového šetření**

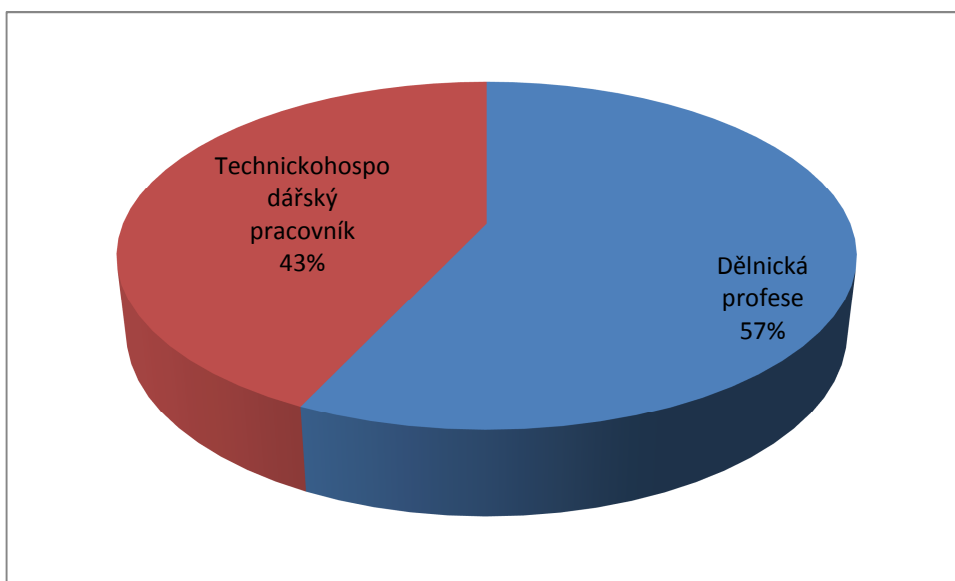
Počet respondentů byl zvolen takový, aby byl dostatečně reprezentativní a zároveň byl v časových možnostech společnosti. Z celkového počtu 1200 zaměstnanců bylo náhodně vybráno 120 respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnili pouze kmenoví zaměstnanci, jelikož agenturní zaměstnanci nevyužívají stejný motivační program, tudíž by jejich odpovědi nebyli relevantní.

Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2015 mezi 120 náhodně vybranými zaměstnanci. Návratnost dotazníků byla 84%, což znamená, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 100 zaměstnanců.

V následujícím textu budou podrobně popsány výsledky dotazníkového šetření, a to jak graficky, tak i komentářem k jednotlivým výsledkům.

Na grafu č. 2 můžeme vidět, že rozdělení respondentů, podle toho jakou vykonávají profesi je téměř stejnoměrné. Nepatrně větší podíl zaujímají dělnické profese (57%). Zbývající menší polovina připadá na technickohospodářské profese (43%).

Graf č. 2 – Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?

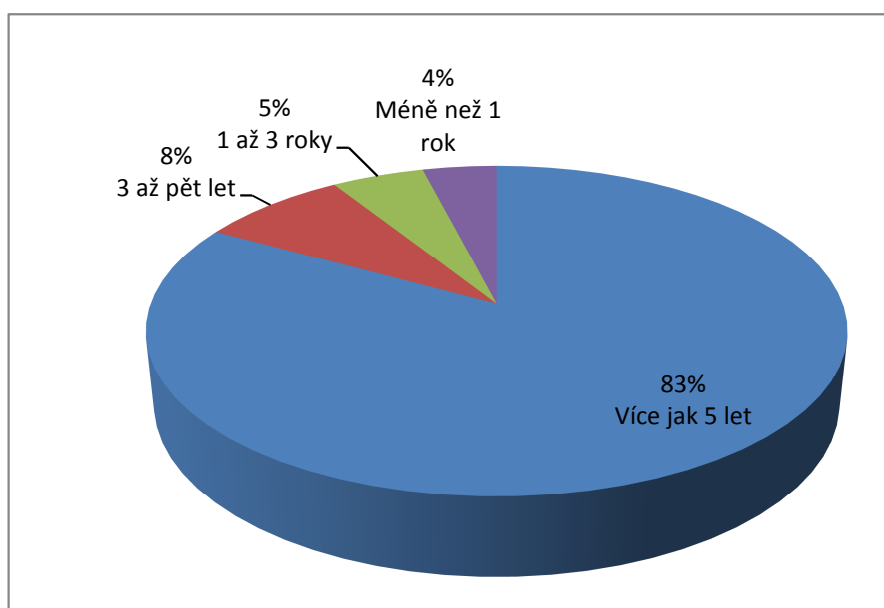


Zdroj: vlastní výpočty

Toto téměř rovnoměrné rozdělení ukazuje, že v dotazníkovém šetření dostali respondenti různých profesí stejný prostor pro vyjádření názoru k zaměstnaneckým benefitům, což zajišťuje relevantnost průzkumu.

Pomocí následující otázky bylo zjišťováno, jak dlouho jednotliví respondenti pracují pro podnik. Z výsledku této otázky je možno vyčíst, že drtivá většina pracovníků je ve firmě zaměstnána déle než 5 let (83%). 8% zaměstnanců zde pracuje 3 až 5 let, 1 až 3 roky zde pracuje 5 % zaměstnanců a nejmenší podíl tvoří zaměstnanci pracující zde méně než 1 rok.

Graf č. 3 – Jak dlouho pracujete ve firmě BONATRANS GROUP a.s.?



Zdroj: vlastní výpočty



Z výsledku této otázky je patrné, že firma BONATRANS GROUP a.s. disponuje lidskými zdroji, které jsou dlouholetou součástí podniku.

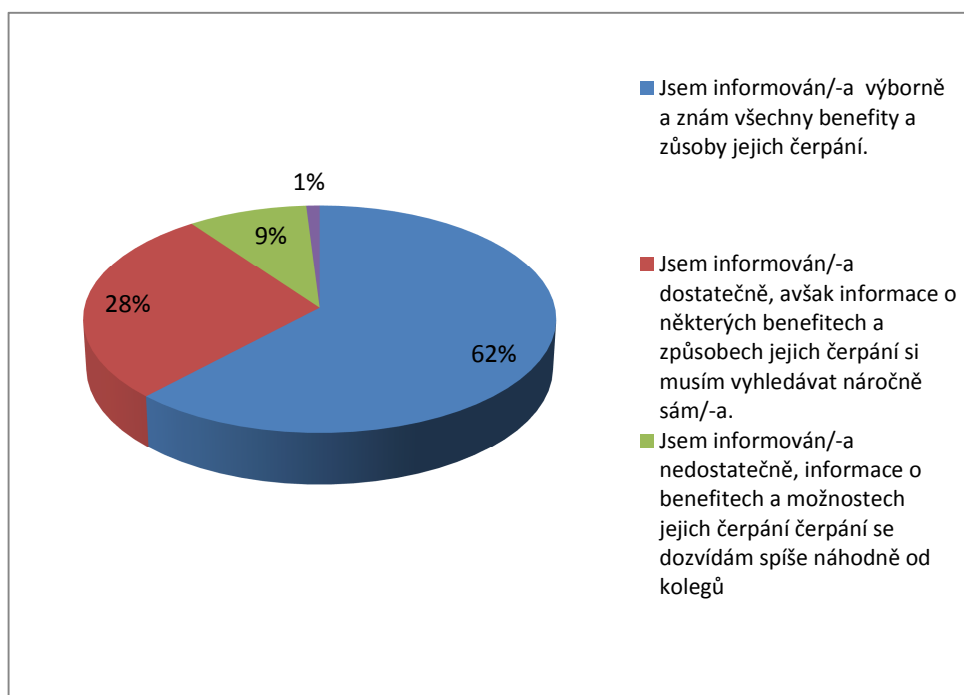
Je obecně známo, že čím déle daný zaměstnanec pracuje pro podnik, tím se z pravidla zvyšují jeho zkušenosti v oblasti vykonávaných pracovních úkolů. Z toho plyne, že je pro podnik velmi důležité si dlouhodobě udržet zkušené zaměstnance a jedním z těchto způsobů jsou právě zaměstnanecké benefity.

V Moravskoslezském kraji jsou dominantními firmami na trhu zejména podniky z oblasti strojírenské výroby stejně jako BONATRANS GROUP a.s., proto je zde poptávka po kvalifikovaných pracovnících z této oblasti vysoká. Lidské zdroje zde tvoří důležitý prvek při dosahování konkurenční výhody podniku a proto je pro analyzovaný podnik velmi důležité si tyto zkušené zaměstnance udržet dlouhodobě v podniku.

Právě zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů by bylo velmi vhodnou formou jak si udržet dlouholeté a zkušené zaměstnance a zamezit nadměrné fluktuaci.

Z následujícího grafu je zřejmé, že nadpoloviční většina zaměstnanců (62%) je výborně informována v oblasti zaměstnaneckých benefitů, 28% pracovníků je informováno dostatečně, 9% nedostatečně a pouze jeden člověk odpověděl, že nemá informace o zaměstnaneckých benefitech.

Graf č. 4 – Jak jste informováni o možnostech zaměstnaneckých benefitů a jejich způsobu čerpání?



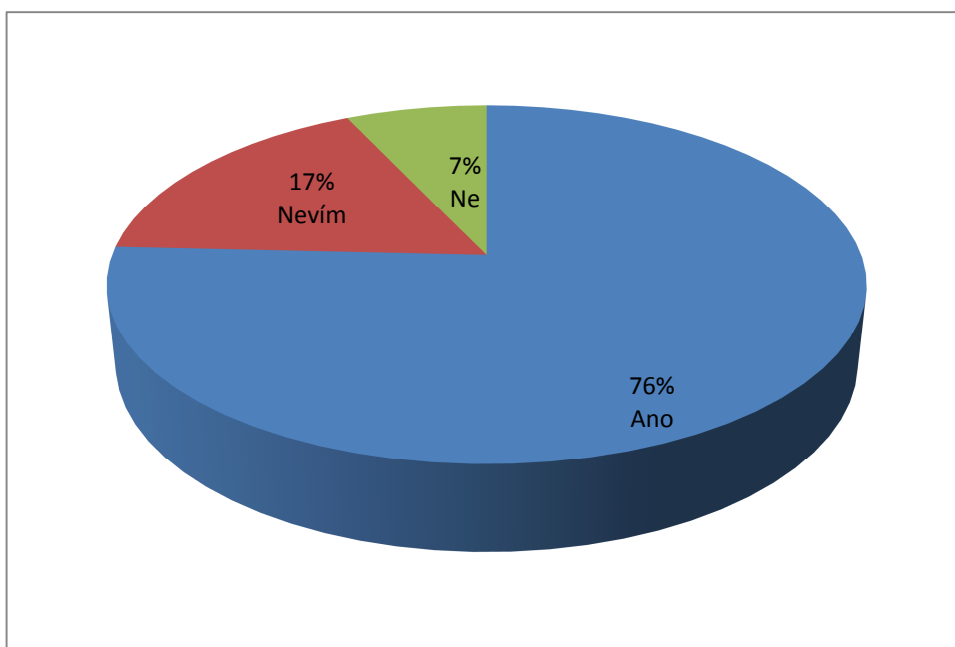
Zdroj: vlastní výpočty

I přesto, že většina respondentů hodnotí informovanost o možnostech zaměstnaneckých benefitů kladně, tak zde můžeme vidět možný prostor pro zlepšení jejich informovanosti.

Zde by mohlo být řešením proškolení vedoucích pracovníků v oblasti zaměstnaneckých benefitů a především ve způsobech jejich čerpání a následné dodatečné vysvětlení vedoucích pracovníků jejich podřízeným.

Z grafu č. 5 je jasné, že většina zaměstnanců (76%) by uvítala možnost podílet se na rozhodování o tom jaké benefity budou ve firmě nabízeny. 17% respondentů v této oblasti nemá vymezený názor a pouhých 7% by ponechalo rozhodování na ostatních.

*Graf č. 5 – Uvítal/a byste možnost podílet se na rozhodování o tom jaké benefity budou ve firmě nabízeny?*



*Zdroj: vlastní výpočty*

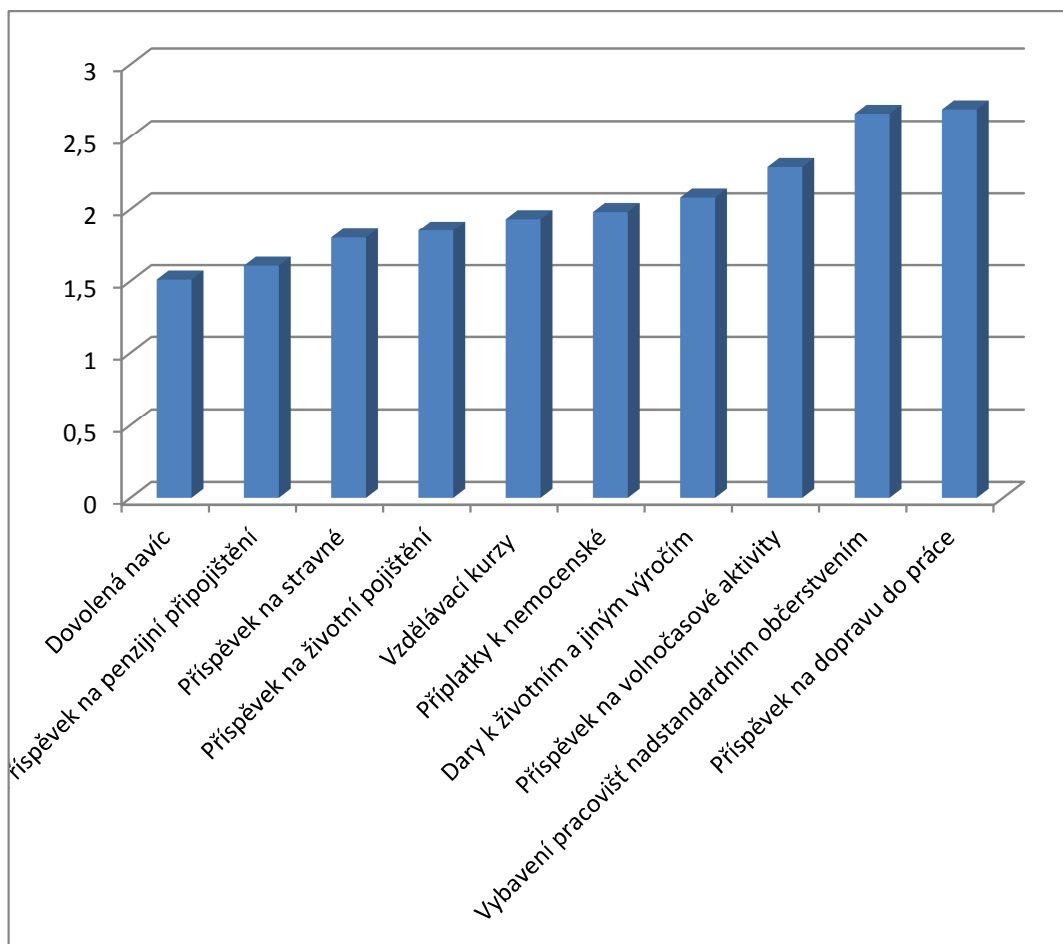
Rozhodování o motivačním programu probíhá zpravidla na úrovni top managementu, ale i přesto je zde možnost dát prostor zaměstnancům k vyjádření jejich názor v oblasti benefitů.

Jednou z možností jak všechny zaměstnance zainteresovat do tohoto rozhodování jsou např. ankety, jejichž prostřednictvím můžeme získat informace o preferencích jednotlivých zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Další často používanou variantou jak dát zaměstnancům možnost diferenciovat do určité míry to, které benefity budou čerpat je cafeteria systém. Prostřednictvím tohoto systému dochází k určité individualizaci zaměstnaneckých benefitů. Každý ze zaměstnanců má v tomto systému možnost volit takové benefity, které budou odpovídat jeho preferencím.

Na následujícím grafu jsou seřazeny zaměstnanecké benefity od nejvíce preferovaných až po ty méně preferované. Je zde vytvořen průměr z jednotlivých známek, kterými respondenti ohodnotili jednotlivé benefity. Za nejvíce důležitou zaměstnaneckou výhodu považují pracovníci možnost dovolené navíc a na opačné straně za tu nejméně důležitou považují zaměstnanci příspěvek na dopravu do práce.

*Graf č. 6 – V následujících možnostech zaměstnaneckých benefitů uveďte, jak jsou pro Vás jednotlivé benefity důležité. (1=velmi důležitý, 2=důležitý, 3=neutrální postoj, 4=nedůležitý, 5=absolutně důležitý)*



*Zdroj: vlastní výpočty*

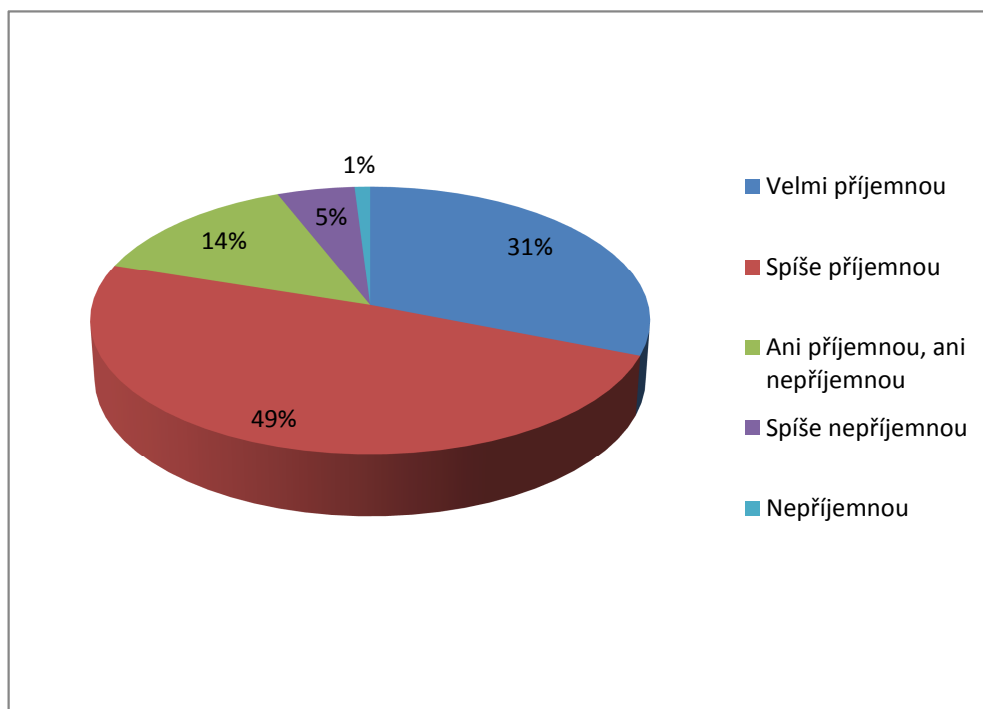
- Dovolená navíc – tento benefit představuje pro zaměstnance nejpreferovanější variantu zaměstnanecké výhody.

- Příspěvek na penzijní připojištění – představuje druhý benefit v preferenční mapě zaměstnanců. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci myslí na budoucnost a na zaopatření ve stáří.
- Příspěvek na stravné – se řadí mezi důležité benefity. Pro zaměstnance je poměrně důležité, zdali bude zaměstnavatel přispívat na stravné.
- Příspěvek na životní pojištění – umístění tohoto benefitu napovídá, že pro zaměstnance je do určité míry důležité zajištění pro případ životních nesnází, To zajištění může být prováděno právě formou životního pojištění.
- Vzdělávací kurzy – tento benefit je pro zaměstnance jen průměrně důležitý. Může to být způsobeno zejména tím, že polovinu respondentů tvořili zaměstnanci dělnických profesí, u kterých není velký předpoklad potřeby dalšího vzdělávání.
- Příplatky k nemocenské – zaměstnavatel má možnost poskytovat náhradu mzdy za dočasnou pracovní neschopnost nad výši stanovených limitů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají jen malý zájem o takový benefit. Může to být způsobeno tím, že lidí na pracovní neschopnosti ubývá.
- Dary k životním a jiným výročím – horší pozice tohoto benefitu z hlediska preferencí zaměstnanců je nejspíše způsobena tím, že tyto dary nejsou příliš vysoké.
- Příspěvek na volnočasové aktivity – tento benefit se umístil na posledních příčkách preferencí zaměstnanců. Důvodem zde nejspíše nebude nezájem zaměstnanců, ale to, že nejsou důsledně seznámeni s takovýmto druhem benefitu.
- Vybavení pracovišť nadstandardním občerstvením – zaměstnanci nepokládají za moc důležité mít pracoviště vybaveno nadstandardním občerstvením. Vzhledem k tomu, že zavádění takové benefitu je poměrně finančně nákladnou záležitostí, tak by mělo být důkladně zváženo, zda při tak nízkém zájmu ze strany zaměstnanců by měl být takový benefit uvažován.
- Příspěvek na dopravu do práce – tato zaměstnanecká výhoda byla v dotazníkovém šetření vyhodnocena jako nejméně důležitá pro zaměstnance.

Výsledky této otázky budou v podniku využity při návrhu nového motivačního systému zaměstnaneckých benefitů. Zjištění preferencí zaměstnanců bude hrát velmi důležitou roli při vytváření nového motivačního systému.

V následující části dotazníkového šetření byli zaměstnanci dotazováni na otázku, jak vnímají atmosféru pracovního prostředí. Téměř polovina zaměstnanců (49%) vnímá atmosféru na pracovišti jako spíše příjemnou, 31% zaměstnanců jako příjemnou. Jako spíše nepříjemnou vnímá atmosféru na pracovišti pouze 13% zaměstnanců a v dotazníkovém šetření pouze jeden respondent označil atmosféru jako nepříjemnou. Data jsou graficky zachyceny na grafu č. 7.

*Graf č. 7 - Jak vnímáte atmosféru pracovního prostředí?*

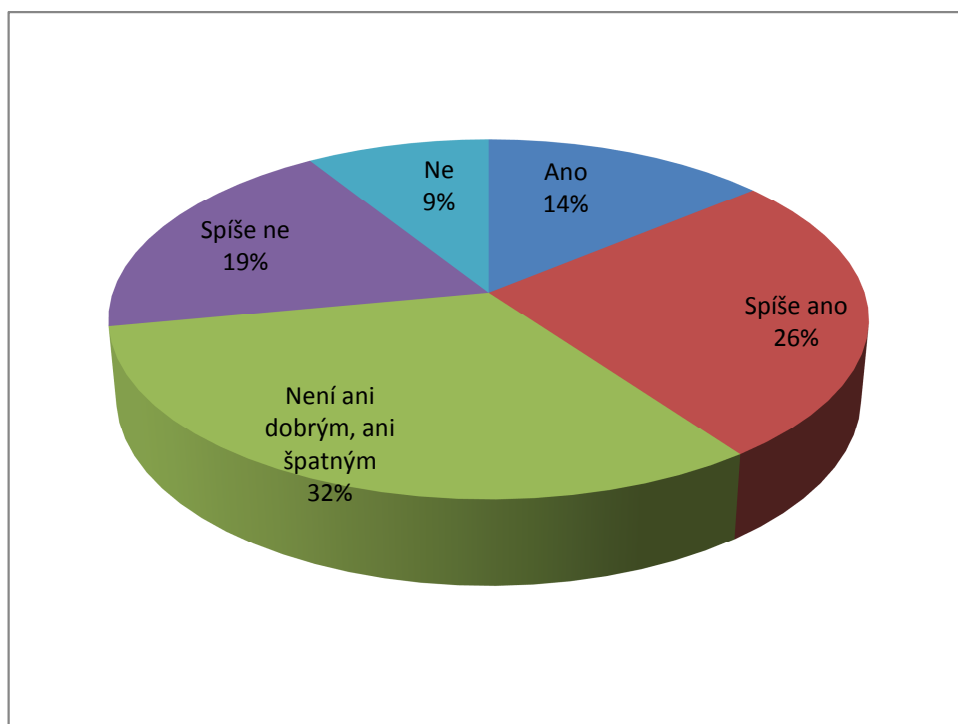


*Zdroj: vlastní výpočty*

Výsledky této otázky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá atmosféru pracovního prostředí pozitivně, což je určitě dobrým signálem pro zaměstnavatele. Jen zanedbatelný počet zaměstnanců vnímá atmosféru negativně. Jejich negativní vnímání mohlo být způsobeno emočním rozladěním při vyplňování dotazníku. I přes skvělé výsledky této otázky by podnik měl stále dbát o zlepšování a udržování příjemné atmosféry pracovního prostředí, prostřednictvím které se může zvyšovat pracovní výkon zaměstnanců.

Pomocí grafu č. 8 je zobrazeno, jak respondenti vnímají svého nadřízeného jako posluchače. Největší část respondentů (32%) své nadřízené vnímají neutrálně. Výsledky u odpovědí ano (14%) a ne (9%) jsou si podobné. Jako spíše dobrého posluchače vnímá své nadřízené 26% zaměstnanců a jako spíše špatného 19%.

Graf č. 8 - Je-Váš nadřízený dobrým posluchačem?

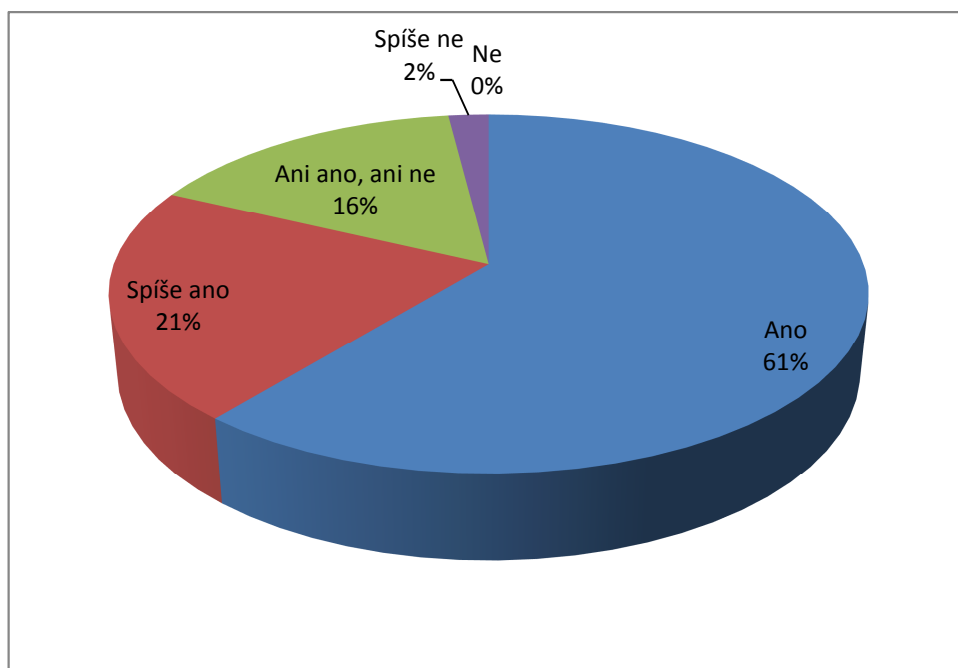


Zdroj: vlastní výpočty

Výsledek této otázky napovídá, že dost zaměstnanců nevnímá svého nadřízeného jako dobrého posluchače. Je patrné, že zde existuje určitý prostor pro zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. To, aby byl nadřízený dobrým posluchačem, je základním kamenem komunikace mezi zaměstnanci. V případě, že by zaměstnanci byli dlouhodobě vystavováni pocitu, že jim není dostatečně nasloucháno, by mohlo způsobit jejich frustraci a v tomto důsledku by nejspíše docházelo ke snížení pracovního výkonu.

Následující výsledky ukazují, jestli zaměstnanci považují systém odměňování ve společnosti jako spravedlivý. Systém odměňování vnímá jako spravedlivý většina pracovníků. Jednotlivé procentuální rozložení je zachyceno na grafu č. 9. na následující straně.

Graf č. 9 - Vnímáte systém odměňování ve firmě jako spravedlivý?



Zdroj: vlastní výpočty

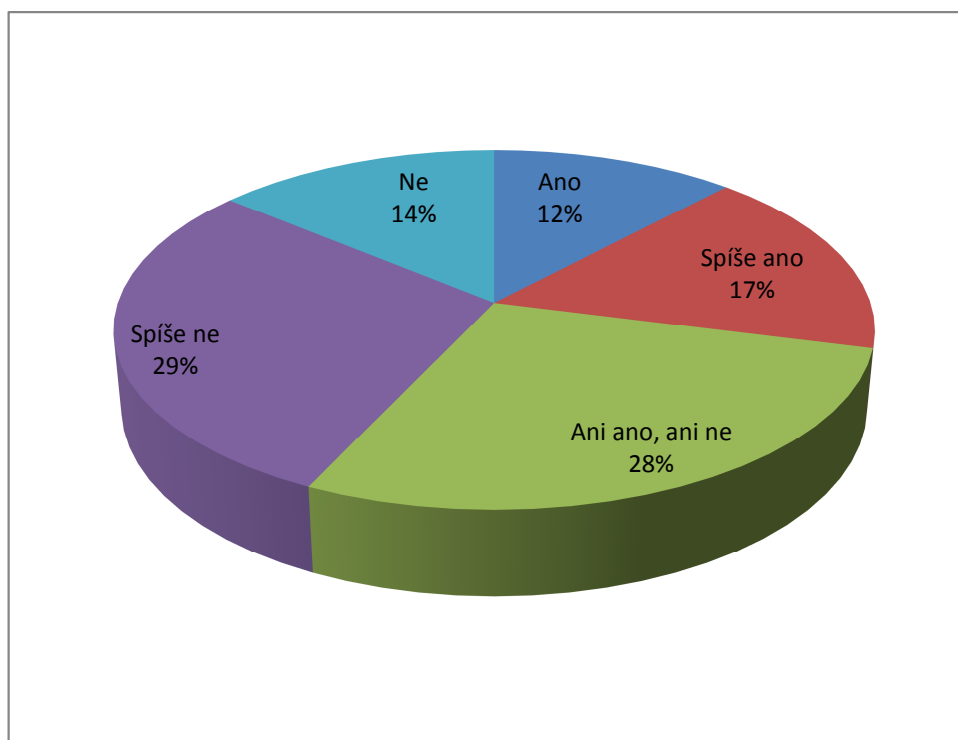
Z výsledku je patrné, že většina zaměstnanců vnímá spravedlnost odměňování ve firmě pozitivně. Důležitou součástí systémů odměňování je akceptace těchto systému ze strany zaměstnanců a výsledek této otázky může signalizovat, že je systém odměňování ze strany zaměstnanců akceptován. Pro společnost je to ověření toho, že systém odměn je nastaven správně z hlediska rovnosti odměňování.

U této otázky je nutné upozornit, že v první řadě zde byla zkoumána rovnost odměňování nikoliv konkrétní struktura systému odměňování.

V následující části dotazníku byli zaměstnanci dotazováni, zda ve svém zaměstnání vidí reálnou možnost kariérního postupu.

V následujícím grafu můžeme vidět, že 29% zaměstnanců odpovědělo, že spíše nevidí možnost kariérního postupu a 14% odpovědělo striktně ne. 28% zaměstnanců v této otázce zaujímá neutrální postoj. Možnost kariérního postupu vnímá zcela pozitivně 12% zaměstnanců a 17% na otázku odpovědělo, že spíše vidí možnost postupu. Výsledky následující otázky jsou znázorněny graficky níže.

Graf č. 10 - Je podle Vás ve firmě reálná možnost kariérního postupu?



Zdroj: vlastní zpracování

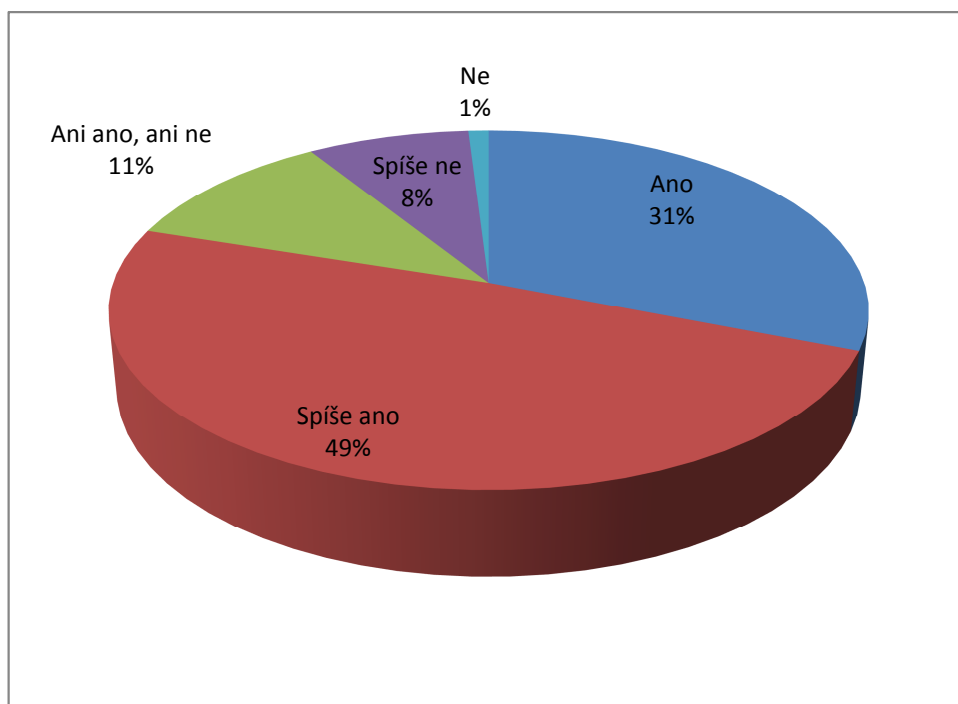
Většina zaměstnanců možnost svého postupu vidí negativně až neutrálně. Takovýto výsledek mohl být způsoben předpokladem zaměstnanců, že vyšších míst ve společnosti, jako v každé jiné, je omezen. Zde je určitě prostor pro zlepšení vnímání zaměstnanců v této oblasti, jelikož se možnost kariérního postupu řadí mezi silné nehmotné stimulanty.

Omezený počet vedoucích pozicí není v silách žádné společnosti uměle navyšovat. Kariérní postup má sloužit jako motivátor, který zaměstnance motivuje ke zlepšování jeho pracovní výkonnosti a neustálému prohlubování vědomostí a kvalifikace. Není-li možnost zaměstnancům reálně nabídnout kariérní postup pak je vhodné alespoň zvyšovat důležitost jeho současného pracovního zařazení a tím alespoň částečně substituovat možnost kariérního postupu.

V poslední části dotazníkového šetření byli zaměstnanci dotazováni, zda se jim od nadřízeného dostává konstruktivní zpětné vazby. Největší část respondentů odpovědělo spíše ano (49%), odpověď ano označilo 31% zaměstnanců. Neutrálně se k této problematice staví 11% zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že se mu nedostává konstruktivní zpětné vazby, a zbývajících 8% zatahlo možnost spíše ne.



Graf č. 11 - Dostává se Vám konstruktivní zpětné vazby od nadřízeného?



Zdroj: vlastní výpočty

To zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od nadřízených je velmi důležité pro jejich vlastní sebereflexi. V této oblasti vedoucí pracovníci analyzovaného podniku dosahují velmi dobrých výsledků. Otázka byla položena tak, aby zkoumala nejen samotnou přítomnost zpětné vazby, ale i to, jestli je tato zpětná vazba považována ze strany zaměstnanců za konstruktivní: Konstruktivností je zde myšleno to, že zpětná vazba nemá jen podobu kritiky, ale obsahuje i rámcové návrhy zlepšení daného zaměstnance v oblasti jeho pracovních úkolů.

#### 4.5. Aktualizace systému odměňování

V momentální době vyvstává ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. potřeba aktualizace systému odměňování. V oblasti peněžitých odměn není v momentální době prostor pro navyšování mezd, a proto se budoucí chystaná aktualizace systému odměňování chystá v oblasti nepeněžních benefitů.

Hlavním důvodem, proč je chystaná změna v oblasti nepeněžních benefitů je dosažení daňové úspory, která vzniká jak na straně zaměstnanců, tak i na straně zaměstnavatelů. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je momentálně tato myšlenka úplně na začátku, tak zatím není zcela jasné, které benefity budou zvoleny. Jako podklady pro rozhodování by mohly být použity výsledky otázky č. 5.

Existují v podstatě dvě možnosti jak zajistit systém benefitů ve společnosti. Prvním způsobem je nechat zajištění poskytování benefitů externí firmě, která se zabývá poskytováním benefitů. Druhou variantou je zajištění systém benefitů vlastními silami.

#### 4.5.1. Zajištění externí firmou

Na trhu operuje mnoho firem, které poskytují komplexní systémy zaměstnaneckých benefitů. Firmy většinou nabízejí komplexní balíčky benefitů jako tzv. systém caterie. Společnost postupně jedná s různými firmami z této oblasti o možnostech zavádění benefitů.

Zatím za nejzajímavější nabídku je momentálně pokládána nabídka od firmy MultiSport Benefit s.r.o., a tato nabídka bude představena níže jakožto možná variant nových benefitů.

#### PRODUKT SPOLEČNOSTI

Firma MultiSport Benefit poskytuje klientům program benefitů z oblasti sportu a relaxace. Tato firma vydává kartu Multisport. Tato karta umožní jejím držitelům neomezený vstup do sítě partnerských zařízení po celé ČR. Tyto zařízení jsou sportovního a relaxačního charakteru.

Kartou Multisport je možno svým zaměstnancům hradit plně, nebo se zaměstnanci mohou podílet na placení karty částečně. Karta je vždy vydána na jméno uživatele a je nepřenosná. Využít kartu je možné každý den na jednu aktivitu ve smluvním zařízení. Časové omezení je u raketových sportů, kde má uživatel nárok jen na 60 minut denně. Mezi největší výhody karty patří bezplatný, neomezený a flexibilní přístup k široké nabídce služeb v ČR.

Počty smluvních partnerů neustále narůstají. Momentální vývoj pokrytí v Moravskoslezském kraji zachycuje následující tabulka č. 3

Tabulka č. 3 – Vývoj pokrytí smluvními partnery

<b>Moravskoslezský</b>	Bohumín	3
	Český Těšín	1
	Frenštát pod Radhoštěm	1
	Frýdek-Místek	3
	Havířov	3
	Karviná	11
	Krnov	5
	Nový Jičín	2
	Opava	2
	Orlová	5
	Ostrava	40
		<b>683</b>

Zdroj: Materiály firmy MultiSport Benefit s.r.o.

## CENA SLUŽBY

Tato služba je cenově diferencována na základě počtu zakoupených karet. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců by společnost BONATRANS GROUP a.s. mohla dosáhnout na nejvýhodnější cenové pásmo. Pro ilustraci jsou cenová pásma uvedena v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 – Cena služby

Počet zakoupených karet	100% zaměstnavatel - všem zaměstnancům	100% zaměstnavatel - pro vybrané zaměstnance	50% zaměstnavatel/ 50% zaměstnanec	100% zaměstnanec**/ interní cafeteria
10 - 50	490 *	590 *	690	790
51 - 100	460	560	660	760
101 - 250	430	530	630	730
251 - 500	400	500	600	700
> 500	370	470	570	670

Zdroj: Materiály firmy Multisport Benefit s.r.o.

### 4.5.2. Zajištění interními zdroji

Zajišťování systému benefitů vlastními silami je druhou možností aktualizace systému benefitů. Doposud jsou všechny dostupné benefity společnosti zajišťovány skrze vlastní lidské zdroje. Pokud by byla přijata tato varianta, tak by společnost chtěla poskytovat nepeněžní část mzdy svým zaměstnancům pomocí systému, který by fungoval na systému cafeteria, tak aby si zaměstnanci mohli vybrat takový benefit, který budou nejvíce preferovat.

## VYTVOŘENÍ APLIKACE

V případě zavádění nových benefitů formou cafeteria by musel být aplikován elektronický informační systém. Vytvoření této aplikace by bylo provedeno specialisty IT oddělení podniku. Hlavním účelem této aplikace je, aby zaměstnanci měli on-line přístup ke svým benefitům a mohli si volit své výhody skrze tuto aplikaci.

## ZAJIŠTĚNÍ PARTNERŮ A ZAJIŠTĚNÍ CHODU

Tady nastává hlavní rozdíl mezi externím zajištěním systému benefitů a interním zpracováním. Externí společnosti mají zpravidla poměrně široké pokrytí partnerů zajišťujících poskytování služeb zaměstnancům v rámci nepeněžních odměn. Spuštění cafeteria systému ve vlastní režii by tedy znamenalo nutnost tyto partnery samostatně vyhledávat a vyjednávat s nimi podmínky, s čímž samozřejmě souvisejí náklady na lidské zdroje zajišťující tento proces. Stejně tak správa tohoto systému by si vyžádala dodatečné lidské zdroje, což by opět zvyšovalo náklady.

## 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

V této kapitole bude provedeno vyhodnocení motivačního systému společnosti, v některých případech bude uveden návrh či doporučení.

Obecně lze říci, že výsledek analýzy motivačního systému společnosti BONATRANS GROUP a.s. dopadl pro společnost kladně. Společnost má profesionálně propracovaný motivační systém a pracovníci personálního oddělení neustále provádějí jeho aktualizaci, tak aby nedocházelo k jeho zastarávání a aby byl neustále vysoce funkčním motivačním systémem. Na základě dotazníkového šetření může být usouzeno, že motivační program je ze strany zaměstnanců akceptován a působí na ně pozitivně. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o systému odměňování a tento systém považují za spravedlivý.

V předešlé kapitole byly uvedeny možnosti aktualizace systému benefitů ve dvou variantách a to interním zajištěním nebo zajištěním externí společnosti. Jako řešení tohoto problému bylo **doporučeno zajištění externí společností**, jelikož tyto specializované společnosti se zabývají dlouhodobě těmito systémy a zpravidla nabízejí komplexní balíčky těchto systémů, to znamená, že dokáží zajistit všechny potřebné úkony spojené jak se zaváděním systému, tak s jejich správou v průběhu užívání. Dalším argumentem pro tuto potřebu řešit pomocí outsourcingové společnosti je, že zajišťování by bylo nákladné na lidské zdroje, které by se tomuto úkolu museli věnovat. Cenové nabídky outsourcingových firem, při tak vysokém počtu zaměstnanců jako má analyzovaná společnost, jsou vždy individuální a nelze je jen zjednodušeně paušalizovat. Autor tedy neměl přístup k těmto datům týkajících se konečných cen komplexního systému benefitů a nemohla být vyčíslena nějaké konečná relevantní částka. Co se týče nákladů na zajištění systému benefitů vlastními silami, tak náklady na zřízení tohoto systému by byly zanedbány, jelikož tvorba systému by probíhala v pracovní době. Autor zde uvažuje pouze náklady na provoz tohoto systému. V úvahu jsou brány mzdové náklady na pracovníky, kteří tento systém budou obsluhovat a zajišťovat agendu spojenou s jeho chodem. Jako potřebný počet pracovníků byli stanoveni dva a při jejich zařazení do tarifního stupně číslo 10 bude jejich měsíční mzda činit 20 900 Kč měsíčně, celkově to ročně představuje mzdové náklady ve výši 501 600 Kč.

Při zjišťování preferencí zaměstnanců v oblasti nepeněžních benefitů jasně zvítězil jako nejpreferovanější benefit dovolená navíc. V momentální chvíli mají

zaměstnanci týden nad rámec dovolené stanovené zákonem. Jako reakce na tento výsledek bylo **doporučeno řešení zavedení tří sick days v roce**. Jedná se o velmi populární benefit současné doby. Sick days, respektive dny pracovního volna mohou být využity zaměstnanci např. při krátkodobých nemocech, tak aby nemusil jít na nemocenskou. Z hlediska finanční náročnosti se jedná o nákladný benefit, avšak není pochyb o jeho účelnosti. Průměrný plat ve společnosti činí 25 940 Kč. Při počtu 1261 kmenových zaměstnanců by náklady na tento možný benefit činily zaokrouhleně 4 700 000 Kč.

Z dotazníkového šetření plyne, že by se zaměstnanci rádi spolupodíleli na rozhodování o tom, jaké benefity budou nabídnuty. Konečné rozhodnutí o tom co bude nabídnuto je zpravidla vždy v kompetenci top managementu, avšak i přes tuto skutečnost je zde určitý prostor jak vyjít zaměstnancům vstříc. Jednou z možností je uspořádání ankety v podniku, prostřednictvím které budou zjištěny preference zaměstnanců. Další z možností je už výše zmiňovaný cafeteria systém, ve kterém může dojít do jisté míry k individualizaci benefitů, a tímto budou mít zaměstnanci do určité míry možnost ovlivnění svých benefitů. **Doporučení autora je zvolit anketu** jako výchozí způsob zjišťování preferencí zaměstnanců, jelikož její samotné provedení není příliš finančně nákladné a vzhledem k profesionalitě personálního útvaru může být zpracována preferenční mapa zaměstnanců. Pro anketu doporučuje autor papírovou formu dotazování zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že na personálním útvaru působí profesionální pracovníci, tak by pro ně určitě nebyl problém takovou to anketu vytvořit a vyhodnotit v rámci pracovní doby. Náklady zde tedy nebudou uvažovány.

V oblasti komunikace dopadl podnik kladně, výjimkou je pouze to, jak zaměstnanci vnímají naslouchání ze strany jejich nadřízených. U otázky, zda zaměstnanci považují svého nadřízeného jako dobré posluchače, převládaly neutrální odpovědi a 28% respondentů odpovědělo negativně. To jak vnímají zaměstnanci, jestli jsou vyslyšeni od nadřízených, hraje velmi důležitou roli v oblasti jejich motivace. Pokud by zaměstnanci měli dlouhodobý pocit, že jsou přehlíženi a jejich názory nejsou brány v potaz, by mohlo vést až k jejich frustraci. V důsledku toho by se snižoval pracovní výkon pracovníku. **Doporučení autora je zavedení komunikačních kurzů**, kterých by se účastnil každý pracovník, který má na starost vedení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že komunikační dovednosti je potřeba neustále aktualizovat a vylepšovat, tak autor navrhuje, aby se vedoucí pracovníci takovýchto kurzů účastnili čtyřikrát do roka. Tyto kurzy by se týkaly zhruba 70 zaměstnanců, při takovém počtu autor doporučuje kurzy formou přednášek,

jelikož individuální či skupinové kurzy by byly příliš finančně nákladné. Firma ŠKOLA KOMUNIKACE nabízí právě takovéto kurzy, tedy zaměřené na efektivní komunikaci. Tato firma si účtuje za účast na takovémto kurzu 2100 Kč za osobu. Při školení čtyřikrát za rok by tedy celkové náklady činily 588 000 Kč.

## 6. Závěr

Jedním z klíčových faktorů pro úspěch v podnikání jsou lidské zdroje. Aby si společnosti mohli zajistit kvalitní lidské zdroje, tak by nejprve měly pochopit, jak funguje lidská motivace a měly by být schopné již při výběru zaměstnanců určit, zda se jedná o motivovaného potenciálního zaměstnance, protože jen kvalifikovaní zaměstnanci nestačí. Platí zde, že nejsilnější motivací lidí je ta vnitřní, ta, kterou by měli být schopni personalisté odhalit či najít v lidech již při jejich výběru. Motivace vnější je poté tou slabší a méně stabilní a její podpora a zesílení se může provádět právě kvalitně sestavenými a funkčními motivačními programy.

Celá práce byla zpracována ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. sídlící v Bohumíně. Hlavní činností společnosti je výroba dvoukolí pro vlakové soupravy. Analýza motivačního programu proběhla za pomoci dotazníkového šetření a konzultací s pracovníkem personálního oddělení. Zpracování této práce probíhalo za podpory odborníků z podniku BONATRANS GROUP a.s., a tak je zde zachována určitá relevantnost a realita výsledků.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy současného motivačního programu společnosti BONATRANS GROUP a.s. zhodnotit jeho účinnost a navrhnout možná řešení případných nedostatků. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jak tento motivační program vnímají zaměstnanci a byly identifikovány jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Výstupem této práce je provedená analýza stávajícího motivačního programu společnosti. Autor považuje motivační program společnosti za efektivní, transparentní a propracovaný, ale i přesto se zde nachází příležitosti pro zlepšení. Nejedná se o zásadní nedostatky, které by jakýmkoliv způsobem ohrožovali společnost, avšak odstranění i drobných nedostatků zcela určitě povede k zefektivnění chodu celé firmy.

První doporučení pro zkvalitnění motivačního programu se týká aktualizace a rozšíření stávajícího systému zaměstnaneckých výhod pomocí outsourcingové společnosti. Před samotným zaváděním tohoto systému autor doporučil provést ve společnosti anketu pro zjištění preferencí zaměstnanců v oblasti benefitů. Dalším doporučením bylo zavedení dovolené navíc v podobě sick days. Toto doporučení vycházelo z uskutečněného dotazníkového šetření, kde byla dovolená navíc hodnocena zaměstnanci jako nejvítanější benefit. Posledním doporučením se týkalo návrhu komunikačních kurzů pro vedoucí pracovníky, jelikož komunikace je velmi důležitá a vzniklé bariéry v komunikaci mohou špatně působit na celou firmu.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851- 00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOONTZ, Harold. *Essentials of Management*. New York: Tata McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 978-00-7014-495-8
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1706-7.
- [9] POLOUČEK, Stanislav a kol. *Peníze, banky, finanční trhy*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0152-9.
- [10] ŠÍKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [11] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

### Elektronické zdroje:

- [12] IHNEĎ. *Jak a kdy najít štěstí a smysl života? Nejdřív je třeba zaplatit účty*. 2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-59056070-jak-a-kdy-najit-stesti-a-smysl-zivota-nejdříve-je-treba-zaplatit-ucty>. ISSN 1213 – 7693.
- [13] [www.skolakomunikace.cz](http://www.skolakomunikace.cz)



**Ostatní zdroje:**

[14] Interní materiály společnosti BONATRANS GROUP a.s.

[15] POLÁKOVÁ, Tereza. *Motivační program firmy a jeho analýza*. Ostrava, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

## **Seznam zkratek**

a.s. akciová společnost

č. číslo

ČR Česká republika

EU Evropská unie

např. například

tzn. to znamená

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb.....	9
---	---

## **Seznam schémat**

Schéma č. 1 – Proces motivace.....	7
Schéma č. 2 – Postup při vytváření časových mezd.....	17
Schéma č. 3 – Proces výroby v BONATRANS GROUP a.s.....	21

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Kroky při tvorbě motivačního programu.....	12
Tabulka č. 2 – Diferencované příspěvky na životní pojištění.....	25
Tabulka č. 3 – Vývoj pokrytí smluvními partnery.....	37
Tabulka č. 4 – Cena služby.....	38

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Vývoj lidských zdrojů.....	22
Graf č. 2 - Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?.....	27
Graf č. 3 - Jak dlouho pracujete ve firmě BONATRANS GROUP a.s. ? .....	27
Graf č. 4 - Jak jste informováni o možnostech zaměstnanecký benefitů a jejich způsobu čerpání?.....	28
Graf č. 5 - Uvítal/-a byste možnost podílet se na rozhodování o tom jaké benefity budou ve firmě nabízeny?.....	29
Graf č. 6 - V následujících možnostech zaměstnanecký benefitů uveďte, jak jsou pro Vás jednotlivé benefity důležité. (To znamená, které z daných benefitů by jste nejvíce preferoval/-a).....	30
Graf č. 7 - Jak vnímáte atmosféru pracovního prostředí? .....	32
Graf č. 8 - Je Váš nadřízený dobrým posluchačem?.....	33
Graf č. 9 - Vnímáte systém odměňování ve firmě jako spravedlivý?.....	34
Graf č. 10 - Je podle Vás ve firmě reálná možnost kariérního postupu?.....	35
Graf č. 11 - Dostává se Vám konstruktivní zpětné vazby od nadřízeného?.....	36

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2015



.....  
Matouš Tomeček

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č.2 Vyhodnocení dotazníků



## Přílohy

### Příloha 1 – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Matouš Tomeček a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě. Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci zabývající se možnostmi motivačních programů. Zvolenou odpověď označte, prosím, křížkem.

**1. Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?**

Technicko-hospodářský pracovník.

Dělnická profese.

**2. Jak dlouho pracujete ve firmě BONATRANS GROUP a.s.?**

Méně než 1 rok.

1 až 3 roky.

3 až 5 let.

Více jak 5 let.

**3. Jak jste informováni o možnostech zaměstnaneckých benefitů a jejich způsobu čerpání?**

Jsem informován/-a výborně a znám všechny benefity a způsoby jejich čerpání.

Jsem informován/-a dostatečně, avšak informace o některých benefitech a způsobech jejich čerpání si musím vyhledávat náročně sám/-a

Jsem informován/-a nedostatečně, informace o benefitech a možnostech jejich čerpání se dozvídám spíše náhodně od kolegů.

Nemám informace o benefitech a způsobech jejich čerpání.

**4. Uvítal/-a byste možnost podílet se na rozhodování o tom jaké benefity budou ve firmě nabízeny?**

Ano

Ne

Nevím

**5. V následujících možnostech zaměstnaneckých benefitů uveďte, jak jsou pro Vás jednotlivé benefity důležité. (To znamená, které z daných benefitů byste nejvíce preferoval/-a).**

(1=velmi důležitý, 2=důležitý, 3=neutrální postoj – ani důležitý ani nedůležitý, 4=nedůležitý, 5=absolutně nedůležitý)

Zaměstnanecký benefit	1	2	3	4	5
Příspěvek na životní pojištění					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Příspěvek na stravné					

Příspěvek na volno časové aktivity (tzv. flexipasy, poukázky využitelné např. v kinech, fitness centrech, lékárnách)					
Příspěvek na dopravu do práce					
Vybavení pracovišť nadstandardním občerstvením (např. automaty na kávu)					
Dary k životním a jiným výročím					
Příplatky k nemocenské					
Vzdělávací kurzy					
Dovolená navíc					
Pokud by, jste uvítal/-a jiný benefit, než který byl uveden výše, uveďte prosím					

**6. Jak vnímáte atmosféru pracovního prostředí?**

- Velmi příjemnou
- Spíše příjemnou
- Ani příjemnou, ani nepříjemnou
- Spíše nepříjemnou
- Velmi nepříjemnou

**7. Je Váš nadřízený dobrým posluchačem?**

- Ano
- Spíše ano
- Není ani dobrým, ani špatným
- Spíše ne
- Ne

**8. Vnímáte systém odměňování ve firmě jako spravedlivý**

- Ano
- Spíše ano
- Není ani spravedlivý, ani nespravedlivý
- Spíše ne
- Ne

**9. Je podle Vás ve firmě reálná možnost kariérního postupu?**

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Ne

**10. Dostává se Vám konstruktivní zpětné vazby od nadřízeného?**

- Ano
- Spíš ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Ne

Příloha 2 – Vyhodnocení dotazníků

<b>1. Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?</b>			
odpověď	Technicko-hospodářský pracovník	Dělnická profese	celkem
Četnost	43	57	100
rel. četnost	43%	57%	100%

<b>2. Jak dlouho pracujete ve firmě BONATRANS GROUP a.s.</b>					
Odpověď	Méně než 1 rok	1 až 3 roky	3 až 5 let	Více jak 5 let	celkem
Četnost	4	5	8	83	100
rel. četnost	4%	5%	8%	83%	100%

<b>3. Jak jste informováni o možnostech zaměstnaneckých benefitů a jejich způsobu čerpání</b>					
odpověď	Jsem informován/-a výborně a znám všechny benefity a způsoby jejich čerpání	Jsem informován/-a dostatečně, avšak informace o některých benefitech a způsobech jejich čerpání si musím vyhledávat náročně sám/-a	Jsem informován/-a nedostatečně, informace o benefitech a možnostech jejich čerpání se dovídám spíše náhodně od kolegů	Nemám informace o benefitech a způsobech jejich čerpání	celkem
Četnost	62	28	9	1	100
rel. četnost	62%	28%	9%	1%	100%

<b>4. Uvítal/-a byste možnost podílet se na rozhodování o tom, jaké benefity budou ve firmě nabízeny?</b>				
odpověď	Ano	Ne	Nevím	celkem

Četnost	76	17	7	100
rel. četnost	76%	17%	7%	100%

**5. V následujících možnostech zaměstnaneckých benefitů uveďte, jak jsou pro Vás jednotlivé benefity důležité. (To znamená, které z daných benefitů byste nejvíce prferoval/-a)**

Známkování benefitů zaměstnanci (1=velmi důležitý, 2=důležitý, 3=neutrální postoj – ani důležitý ani nedůležitý, 4=nedůležitý, 5=absolutně nedůležitý)

Benefit	Průměrná známka hodnocení (1=nejlepší, 5=nejhorší)	Pořadí
Příspěvek na životní pojištění	1,850	4
Příspěvek na penzijní připojištění	1,606	2
Příspěvek na stravné	1,800	3
Příspěvek na volnočasové aktivity (tzv. flexipasy, poukázky využitelné např. v kinech, fitness centrech, lékárnách)	2,290	8
Příspěvek na dopravu do práce	2,690	10
Vybavení pracovišť nadstandardním občerstvením (např. automaty na kávu)	2,660	9
Dary k životním a jiným výročím	2,080	7
Příplatky k nemocenské	1,980	6
Vzdělávací kurzy	1,930	5
Dovolená navíc	1,510	1
Pokud byste uvítal/-a jiný benefit, než který nebyl uveden výš, uveďte prosím	Neuveden žádným dotazovaným	-

**6. Jak vnímáte atmosféru pracovního prostředí?**

odpověď	Velmi příjemnou	Spíše příjemnou	Ani příjemnou, ani nepříjemnou	Spíše nepříjemnou	Velmi nepříjemnou	celkem
četnost	31	49	14	5	1	100
rel. četnost	31%	49%	14%	5%	1%	100%

**7. Je Váš nadřízený dobrým posluchačem?**

odpověď	Ano	Spíše ano	Není dobrým, ani špatným	Spíše ne	Ne	celkem
četnost	14	26	32	19	9	100
rel. četnost	14%	26%	32%	19%	9%	100%
<b>8. Vnímáte systém odměňování ve firmě jako spravedlivý?</b>						
Odpověď	Ano	Spíše ano	Není spravedlivý, ani nespravedlivý	Spíše ne	Ne	celkem
Četnost	61	21	16	2	0	100
rel. četnost	61%	21%	16%	2%	0%	100%

<b>9. Je podle Vás ve firmě reálná možnost kariérního postupu?</b>						
odpověď	Ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Ne	celkem
Četnost	12	17	28	29	14	100
rel. četnost	12%	17%	28%	29%	14%	100%

<b>10. Dostává se Vám konstruktivní zpětné vazby od nadřízeného?</b>						
Odpověď	Ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Ne	celkem
Četnost	31	49	11	8	1	100
rel. četnost	31%	49%	11%	8%	1%	100%

